
ريادة الشورى في الأعمال

غاري هاميل

تعريب : مروان أبو حبيب

مكتبة العبيكان

ريادة الثورة
في الأعمال

ريادة الثورة في الأعمال

غاري هاميل

تعريب

مروان أبو حبيب

مكتبة العبيكان

Original title:

LEADING THE REVOLUTION

Original work copyright © 2000 by Gary Hamel

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع هارفارد بزنس سكول برس

© العيكان 1423 هـ - 2002م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1423 هـ - 2002م

ISBN 9960-40-150-0

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هاميل، غاري

ريادة الثورة في الأعمال - تعريب: مروان أبو حبيب

512 ص، 17 × 24 سم

ردمك: ISBN 9960-40-150-0

1 - القيادة 2 - إدارة الأعمال 3 - الإمكانيات الإبداعية في الأعمال 4 - التخطيط الاستراتيجي

أ - أبو حبيب، مروان (تعريب) ب - العنوان

ديوي 258،032 5431 - 22 رقم الإيداع: 5431 - 22

ردمك: ISBN 9960-40-150-0

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

ريادة الثورة • في الأعمال

المحتوى

7	الإهداء
9	المقدمة
21	1 نهاية التقدّم
67	2 التوقعات المتزايدة وتناقض العائدات
109	3 تجديد مفهوم العمل
191	4 كن عرّاف نفسك
237	5 عصاة الشركة
297	6 إلى الأمام إلى الثورة
329	7 الشركات الثورية المخضرمة
381	8 قواعد تصميم التجديد
433	9 حل التجديد الجديد

الإهداء

هذا الكتاب مهدى إلى الأستاذ بول هاميل .
لا يوجد في الدنيا من علّمني أكثر منه .
لا يوجد في الدنيا من يرتقي إلى مقامه عندي .
إن أعظم ثروة بين يدي هي أن أكون ابنه .

من حقلك، إذا كنت تستعد للإنطلاق في رحلتك عبر هذا الكتاب، أن تعرف شيئاً عن منشئه والغرض منه. تعود جذور هذا الكتاب إلى سنة 1983 عندما تخرّجت من جامعة ميشيغان University of Michigan لمباشرة مسيرتي التعليمية في كلية لندن لإدارة الأعمال. فقبل مغادرتي الجامعة بوقت قصير، أخذني أستاذ حسن النية جانباً وقدم لي نصيحة؛ «غاري! إذا أردت الماضي قدماً في العالم الأكاديمي فعليك أن تمضي بضعا من السنوات الأولى من مسيرتك المهنية في توسيع نظرية معروفة من قبل. نَظْم لائحة شاملة لكل نواحي النظرية تكون مقبولة لدى العموم وطبقها في مضمون جديد». ثم أردف قائلاً: «الخطوة التالية هي أن تكتب سلسلة مقالات لصحف مرموقة». وأكد لي أن هذا هو أكثر السبل رسوخاً للحصول على وظيفة أكاديمية ثابتة. «عندما يخضب الشيب شعرك تستطيع وقتئذ أن تنطلق إلى موقع جديد وتكون قد اكتسبت الحق في أن تُكوّن نظرية جديدة».

إنّها مشورة حكيمة لو كان طموحي يقف عند حدّ الحصول على وظيفة. ولكنني كنت أريد المزيد: أردت أن أتحدى النظرة المهيمنة على الاستراتيجية السائدة حينذاك، وهي نظرة لا مكان فيها للعاطفة والطموح والإبداع وموهبة اكتشاف الأشياء الحسنة بالصدفة. كان الاقتصاديون الصناعيون يهيمنون في منتصف الثمانينيات على مجال استراتيجية العمل. كانت المنافسة تجري - كما يرونها - ضمن حدود صناعية محدّدة جيداً، وكان يفترض أن يكون المتصارعون الصناعيون متشابهين أكثر منهم مختلفين. كانوا يتنافسون عند هوامش لعبة الكرّ والفرّ التي لا تنتهي. كوكا كولا Coca-Cola ضد بيبسي Pepsi في صناعة المياه الغازية. كوداك Kodak ضد فوجي Fuji في صناعة أفلام التصوير. كيمبرلي - كلارك Kimberly-Clark ضد بروكتر أند غامبل Procter & Gamble في صناعة حفاضات الأطفال، وكانت هذه المواضيع تهيمن على منهاج الاستراتيجية في معظم كليات إدارة الأعمال في ذلك الوقت. ومع ذلك فقد كان واضحاً لي أن

نظرة عقيمة إلى الاستراتيجية لم تكن كاملة، هذا إن لم تكن قد عفا عليها الزمن. رفع القيود والعولمة والخصخصة والتكنولوجيا الجديدة كانت تجعل من الحدود الصناعية أمراً - مثل الحدود في البلقان - لا معنى له. لقد كان الشك يساورني فوق ذلك أن النتائج التنافسية يمكن أن تفسر بكاملها من خلال مركز الشركة الأولي في السوق أو مزاياها التنافسية الراهنة. وعندما بدأت الغوص إلى أعمق، وجدت معظم الشركات الناجحة لم تكن مهووسة بمنافسيها، بل على العكس من ذلك، كانت تسير على هدي طموح نبيل وحقيقي؛ وما كان همّها الكبير يكمن في المواقع التي تضع أنفسها فيها قياساً على منافسيها القائمين منذ زمن طويل، بل في مدى الإبداع الذي تستغل فيه قدراتها الذاتية لخلق أسواق جديدة كاملة.

وعلى ذلك فقد رفضت نصيحة أستاذي، كما رفضت نظرة الاقتصاديين المهيمنة الميته عن النجاح في المنافسة أو الفشل فيها. إن كان قد تحقق لي أي نجاح كمفكر أو مؤلف في الإدارة، فإن ذلك يعود إلى رفضي هذا. ولو أنني أمضيت عقداً من الزمن في صياغة النظريات القديمة لما كتب «التنافس من أجل المستقبل» *Competing for the Future*، ولما كانت «النية الاستراتيجية» *Strategic Intent*، و«القدرة الجوهرية» *Core Competence* و«التنبؤ الصناعي» *Industry Comptence* لتصبح أبداً جزءاً من لغة الإدارة. حقاً لقد نشرت بضع مقالات في الإدارة في صحف أكاديمية ضيقة، لكن معظم طاقاتي توجهت إلى الكتابة في مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو Harvard Business Review التي تخاطب المدراء وليس الأكاديميين. لم أرغب في أن أبني على مفاهيم أحد، وإنما أردت أن أحلق مفاهيم جديدة ومفيدة. إن هذا مسلك خطر يسلكه أستاذ مساعد شاب، حيث لم يكن لدي خيار آخر.

انتقلت إلى وادي سيليكون Silicon Valley سنة 1993 في خضم تأليف كتاب التنافس من أجل المستقبل مع سي. كيه براهالاد C. K. Prahalad. في الوقت الذي لم أتخل فيه عن المجال الأكاديمي (أصبحت أستاذاً زائراً في كلية لندن لإدارة الأعمال London Business School ثم شغلت منصب

باحث بدوام جزئي في كلية هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School) وقد قللت من مسؤولياتي في كلية إدارة الأعمال إلى عشرات الأيام في السنة. كنت أشعر بالخيبة بسبب الأوقات الطويلة التي تنقضي بين تطوير مفهوم عمل وبين تطبيقه العملي. فمن المؤكد أن كثيرين قرأوا مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو، ولكن هل فعلوا شيئاً نتيجة لذلك؟ هل شعروا بالاضطرار إلى أن يفعلوا شيئاً؟ هل يعرفون النقطة التي سينطلقون منها؟ كان ولعي بكتابة مقالات مثيرة للاهتمام يتناقص أكثر فأكثر، ويتزايد اهتمامي بمساعدة الشركات على اختراع ممارسات جديدة في الإدارة يمكن أن تكون حاسمة النجاح في الاقتصاد الجديد. أبطال لم يعودوا بيتر دركر Peter Drucker وتوم بيترز Tom Peters ومايكل بورتر Michael Porter وآخرون من علماء الإدارة - رغم أنني مدين لرؤيتهم العميقة - أصبح بطلاي جوزيف جوران Joseph Juran ودبليو إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming - وهما رائدا حركة الجودة. كان هذان الرجلان أكثر من عالَمين مرشدين، كانا بنائين. لقد اخترعا أدوات وطرقاً حوّلت الجودة إلى قدرة لا يخلو منها مكان. أحببت تعليم طلبة الماجستير بإدارة الأعمال، والاستمتاع بإثارة العقول في بيئة كليات إدارة الأعمال. ولكنني كنت أعلم أنّ عليّ أن أكون أكثر من مؤلّف نظريات جاهل إن كنت سأساعد الشركات على بناء قدرات راديكالية جديدة. وهكذا طرت عائداً إلى الوطن في أمريكا سنة 1993 بعد عشر سنوات في إنجلترا حتى أكرّس جميع طاقاتي لمساعدة الشركات على اختراع وبناء القدرات الجديدة التي تمكنها من الازدهار في الاقتصاد ما بعد الصناعي. كان هدفي - ومن غير الأدب أن أقول المؤكّد - هو أن أفعل في التجديد ما فعله كل من ديمينغ وجوران في الجودة؛ أن أحوله من شيء عشوائي إلى قدرة متأصلة الجذور.

لقد وفر لي وادي سيليكون موقعاً ممتازاً - في الصف الأول - لولادة شركة استراتيجوس Strategos التي أسستها سنة 1994 مع عدد من الأشخاص الغيورين مثلي، والتي أصبحت مركبة لتطوير المعايير والعمليات التي ستفسح

المجال أمام الشركات حتى يصبح التجديد عاداتها. وفي غضون السنوات الست الماضية أسعدنا الحظ - أنا وزملائي في استراتيجوس - وعملنا مع عشرات من الشركات العالمية، ابتداء من شركات الشبكة العالمية الناشئة حتى أكبر الشركات العالمية متعددة الجنسيات التي شاركتنا جميعها عاطفة واحدة في أن نجعل التجديد الراديكالي قدرة راسخة.

كتاب *ريادة الثورة Leading the Revolution* هو نتاج تلك الخبرة، وهو - مثل كتاب «التنافس من أجل المستقبل» *Competing for the Future* - يهدف إلى قلب دجل الإدارة المريح رأساً على عقب. يقول كثيرون: إن هناك هوة بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الجديد لا يمكن ردمها. إن الثروات المختلفة الموجودة بحد ذاتها في السنوات القليلة الماضية على مؤشر داو جونز Dow Jones للمعدلات الصناعية، وعلى مؤشر نازداك NASDAC لشركات الإلكترونيات توحى للبعض أن الشركة - كي تكون بارزة في مجال خلق الثروة وكي ترتقي إلى شركة ملؤها العاطفة والغيرة التبشيرية - لا بد أن تكون ناشئة على الشبكة العالمية وتحمل في اسمها دوت كوم (.com). حتى أننا نجد مجلة فورشن Fortune قد فرّقت - بشكل واضح في بعض الأحيان - بين «الشركات الغثة العجوز» و«الشركات الناشئة». هناك بالطبع شركات تبجل القديم وشركات تخترع المستقبل. بيد أن هذا الخط الفاصل ليس بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الجديد، ولكنه بين القادرين على التجديد العميق والعاجزين عنه. هذه الشركات - هوم ديبو The Home Depot وغاب Gap وفيرجن أتلانتيك إيروايز Virgin Atlantic Airways وسيفورا Sephora وستاربك Starbucks - كانت مجددة في كل شيء مثلها مثل إي بي eBay أو أمازون Amazon أو ياهو! Yahoo أو برايسلاين دوت كوم priceline.com أو أي من شركات وادي سيليكون الحبيبة.

قصة وادي سيليكون الحقيقية ليست تجارة إلكترونية، ولكنها تجديد وإبداع. فلا يتميز كثير من شركات دوت كوم dot-com بالبراءة التكنولوجية (لن تجد أي شركة تخصص بلايين الدولارات للبحث والتطوير) بل يتميزون

بالإبداع. إنها شركات شابة جائعة ومتحررة تماماً من التقاليد. إن القوة التي تفصل الرابحين عن الخاسرين في اقتصاد القرن الحادي والعشرين هي قوة الإبداع وليس غيرها.

زد على ذلك أن شركات مثل نوكيا Nokia وإينرون Enron وتشارلز شواب Charles Schwab قد أظهرت أنها قادرة على إعادة اكتشاف ذاتها وصناعاتها. ومع ذلك فإن هناك شركات استمرت في التمسك بأن «الشركات الكبيرة لا تجدد». بلى، إنها تستطيع أن تجدد، بيد أن القليل منها يقوم بالتجديد؛ وسوف أبين لك ذلك في هذا الكتاب. ومن ناحية أخرى هناك كثيرون ممن يعتقدون أن الشركات الصغيرة أكثر إبداعاً في ذاتها. بعض الشركات الناشئة مبدعة، لكن الكثير منها غير مبدع، ولهذا فإن نسبة الوفيات في الشركات الجديدة هي 90٪. وحتى تلك الشركات - التي لم تغرق بسبب موجة من موجات المدّ الحامل للتجارة الإلكترونية - سوف تجد نفسها محطمة على صخور شاطئ الأوهام ما لم تتعلم كيف تكتشف ذاتها مرّات ومرّات. هذا الكتاب موجّه إلى الشركات الهرمة التي ما زالت تدبّ فيها الحياة في العصر الصناعي.

هذا كتاب عن التجديد، ليس بالمعنى العادي عن المنتجات الجديدة والتكنولوجيا، بل بمعنى أنماط العمل الراديكالية الجديدة. إنه يبدأ بتوصيف الحتمية الثورية: فقد وصلنا إلى نهاية التراكمية؛ فالشركات القادرة على خلق ثورات صناعية هي وحدها التي ستزدهر في الاقتصاد الجديد. ثم يقدم مشروع خطة لما يمكنك أن تفعله للمباشرة بالثورة في شركتك بالذات. ثم يصف أخيراً برنامجاً تفصيلياً لجعل التجديد إمكانية موجودة في كل مكان كالجودة وخدمة الزبائن. إن جوهر حجتي هو أن التجديد الراديكالي هو الميزة المنافسة في الألفية الجديدة.

هذا كتاب، إلى الذين يريدون أن يصنعوا تمايزاً في عالمهم وفي مؤسساتهم. إنه بيان عام وليس كتاباً، هو كتاب حول أولئك الذين رفضوا الاستسلام لأسلوب ديلبرت Dilbert المتمثل في اليأس من صلاح البشر. إنه

الشركة الحقيقي التي يبدو أنها عثرت على أسرار التجديد الدائم. إن حماسه وجدّه ومهارته المهنية كانت بركة لي.

هناك الكثيرون ممن سمحوا لي أن أُلج إلى حياتهم الخاصة بالعمل حتى يتسنى لي فهم أفضل للتحدي الكامن في بناء استراتيجيات ثورية. فيث بوبكورن Faith Popcorn وجيم باركسدال Jim Barksdale وأندي بيكتولسهايم Andy Bechtolsheim وجيم كلارك Jim Clark وجون سيللي براون John Seely Brown ومارك أندريسن Marc Andreessen وبيل غروس Bill Gross وألان كي Allan Kay وجون نيسبيت John Naisbitt ونيك نيغروبونت Nick Negroponte وجيم تايلر Jim Taylor ساعدوني على أن أفهم بشكل أفضل ما يمكن أن يكون عليه الحكيم والكافر بتقاليد الصناعة والثوري المتسلسل. المكافحون الشجعان من أجل التغيير من أمثال جون باتريك John Patrick وديفيد غروسمان David Grossman وكين كوتاراجي Ken Kutaragi وجورج ديبون - روك Georges Dupont-Roc أمضوا وقتاً كي يعلّموني ما هو مطلوب مني من أجل تغيير المؤسسات الكبرى والمعقّدة عندما لا تكون في منصب المدير التنفيذي. كذلك فقد ساعدني المدراء التنفيذيون في سيسكو Cisco وجنرال إلكتريك كابيتال GE Capital وتشارلز شواب Charles Schwab وإينرون Enron وديزني Disney وفيرجن Virgin وشل Shell على كشف بعض من أسرار التجديد الدائم.

ماريوري ويليامز Marjorie Williams من مطابع كلية هارفارد لإدارة الأعمال بذلت جهداً يدوياً حازقاً في دورها كرئيسة تحرير. لقد أمدّت مخطوطة الكتاب بالقوّة بطرق شتى. في بداية هذا المشروع طلبت إلى فريق المطابع أن يساعدني على إخراج كتاب يتميّز عن سفر أعمال نموذجي منتفخ، وفي ذلك فإن الثناء الكبير يخص مايك فيندر Mike Fender وأنتون مارك Anton Marc على التصميم الفاخر والبرنامج الفني. والشكر كذلك لكارول فرانكو Carol Franco مديرة المطابع التي ألزمت مطابعها بحماسة وكمال في سبيل إنجاح هذا الكتاب. ومن نافلة القول إنني أعتبر عملي مع

فريق المطابع الممتاز بـمـثابة امتياز لي، ومن ضمن هذا الفريق تشونك دريسنر
Chunk Dresner وجينوفيفا لوسا Genoveva Llosa وسارة ماك كونفيل
Sarah McConville وغريغ مروزيك Greg Mroczek وباربارة روث Barbara
Roth وجيل تريديويل Gayel Treadwell ولسلي زوتلين Leslie Zheutlin.

ولعل من تستحق الشكر أكثر من أي شخص آخر هي غريس ريم
Grace Reim التي منحت هذا الكتاب إمكانية الحياة، فقد تطوعت -
بالإضافة إلى واجباتها الأساسية في معهد استراتيجوس - بحمل أعباء مدير
المشروع الذي تبين أنه مشروع كبير مدته سنتان. كانت مساهماتها هائلة
بدأت في حمل آلاف الواجبات عني حتى أكرّس الوقت للبحث والكتابة،
إلى ترتيب المقابلات التي لا تُحصى، إلى التفاوض مع الوكلاء والناشرين،
إلى ملاطفتي عندما أصاب بالذهول، إلى تشجيعي عندما يسيطر عليّ
الواجب، وما كان لهذا الكتاب أن يخرج إلى النور لولا قدرتها الواسعة
وتكريس نفسها الذي لا يكل ولا يمل، فلها عليّ دين ما حييت.

ريادة الثورة • في الأعمال

1

نهاية التقدّم



لقد انتهى عهد التقدم،

وهو الذي ولد في عصر النهضة ومرّت سنون شبابه الوفيرة خلال عصر النور، وبلغ أشده في عصر الصناعة، وقضى نحبه مع بدايات القرن الحادي والعشرين. آلاف لا حصر لها من السنين توالى برتبة دون إحراز أي تقدم باستثناء مرور الفصول والأجيال، والحياة لم تتحسن، بل مضت تعزف على قيثارة واحدة لم تخرج عن مألوف الناس، وما كان المستقبل ليتميز عن الماضي.

ثم استقر في الأذهان اعتقاد لا يتزعزع وهو أن التقدم ليس ممكناً فحسب بل هو حتمي، ولا بدّ لآفاق الحياة من أن تتوسع وللمتع المادية أن تزيد وللمعرفة أن تنمو، فلا شيء بعيد عن التحسن مع إمكانية تطبيق مبدأ العقل وسُبل الاستنباط العلمي على كل شيء بدءاً من تشكيل اتحاد سياسي أكثر كمالاً، وانتهاء بإنتاج أشباه نواقل تأخذ تعقيداتها بالألباب ولا تقع في الخطأ، مروراً بالكشف عن الذرة.

لم يكن التقدّم في القرن الماضي موضع احترام فحسب، بل كان موضع عبارة أيضاً، هل هناك فروج في كل إناء؟ وكيف إذا وضعت سيارتان حقليتان فاخرتان في كل مرآب؟ ولم يعد التقدّم مع ذلك يسلب الألباب كما كان في الماضي، وما عاد في مقدور الإنسان أن يحسن من أهداف هذا التقدم في الوقت الذي كان يحسن من وسائله.. حربان عالميتان تجاوزتا وحشيتهما كل حد بما تأمّن لهما من أسلحة حديثة.. تهديد بالإرهاب الجرثومي والنووي.. أنهار مندثرة.. غابات أعمل فيها فتكاً.. مدن

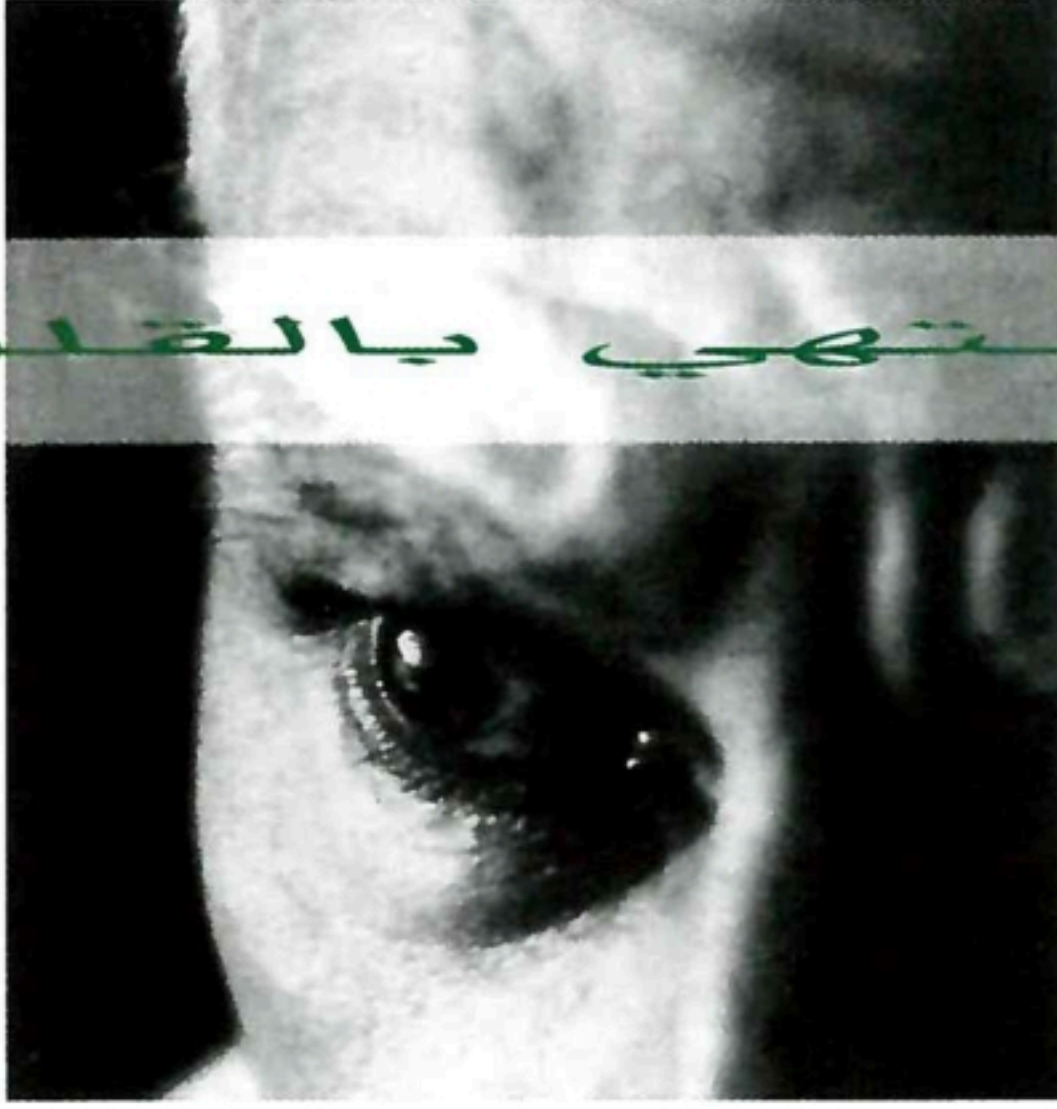
بدأ عهد التقدم بالأمل

الملايين من طوكيو إلى سان خوسيه San Jose تغصّ بالفلاحين الدؤوبين الذين يضخّون بالصحة والأسرة على مذبح الازدهار.. لقد تطلب التقدّم ثمناً. بدأ عهد التقدم بالأمل وها هو ذا ينتهي بالقلق! لم تعد الحياة تعرف بالفصول المتهادية بلطف، ولكن بوتيرة الشبكة العالمية المتخبطة حيث يقاس مرور الحياة بالسنوات القاسيات.

لم يكن عهد التقدّم شاقاً مجهداً في يوم من الأيام أكثر مما هو عليه اليوم، فقد شدّ وثاق العمّال في أنحاء العالم اليوم إلى عجلة التحسّن المستمر، وهم يكرّرون التعويذة.. أسرع.. أحسن.. أرخص.. وعيونهم جامدة. يجهدون أنفسهم في العمل أكثر فأكثر، وينالون من الأجر الأقل فالأقل، وهذه هي مكافأة البقاء بعد تقليص فرص العمل واستجرار المُنتجات من خارج الشركة وإعادة التشكيل التي أدّت بهذا الشكل المأساوي إلى تضيق الهوة بين مراتب شركات العصر الصناعي. لا عجب في أن يكون كتاب مبادئ الإدارة *Management Principle* لديلبيرت Dilbert هو كتاب العمل الأكثر مبيعاً على الدوام. الفكاهة تلفّ القلق وتبعث الاستخفاف بكل شيء في الدنيا.

جعلتنا صورة التقدّم في أواخر القرن العشرين ننكر الخير عند البشر. وعدنا بالخلاص من الملل فحصلنا على المصنع الذي تُرتدى فيه الياقة

البيضاء. وعدنا بدرجة من الاستقلالية فحصلنا على مجلدات مليئة بسياسة الشركة. وعدنا باستشعار الهدف الحقيقي فحصلنا على طغيان العائدات الفصلية. وعدنا بفرصة المساهمة فحصلنا على اجتماعات لا نهاية لها تغطي فيها الشكليات على المضمون. وعدنا بمتنفس لإبداعنا فحصلنا على إعادة الهيكلة. كثيراً ما كانوا يدعوننا «مشاركين» وكانوا يستهلكوننا كآلات. صحيح أن ظهورنا



وها هو ذا ينتهي بالقلق.

أضحت أكثر استقامة - إذ خفف عهد التقدم من أحمالنا غير الروحية - ولكن عقولنا باتت مخدرة وأرواحنا حاضرة في كل مكان سوى مكان العمل.

عصر الثورة

نحن اليوم نقف على عتبة عصر جديد هو عصر الثورة، ونعلم في قرارة أنفسنا أنه قد أضحى بين ظهرانينا، ولكننا لا نستعذبه، لأننا نعرف أنه سيكون عصر الانتفاضة والاضطراب وعصر الثروات التي تأتي وتذهب كالريح الخاطفة. التغيير في حد ذاته قد تبدل، ولم يعد يسير على منحى مستقيم. سيكون التغيير في القرن الحادي والعشرين مليئاً بالثغرات وفجائياً وباعثاً على الفتنة. في غضون جيل واحد انخفضت تكلفة حل رموز جينة إنسانية واحدة إلى حوالي مئة دولار بعد أن كانت بضعة ملايين، وانخفضت تكلفة تخزين ثمانية ملايين رمز من البيانات من بضع مئات من الدولارات إلى النزر اليسير، وأصبح رأس المال العالمي يجري كالتيار الهائج ملتهماً سيادة الاقتصاد الوطني. إن وجود الشبكة العالمية في كل مكان أفرغ الجغرافيا من معناها، وانتصرت الرأسمالية المجردة على جميع الإيديولوجيات المتنافسة

وعَمَّت الكوكب موجة من رفع القيود والخصخصة.

ليس الأمر أن الأشياء لا تتغير أبداً في عصر التقدم، بل إنها متغيرة، فهناك شركات هرمة دبّ في أوصالها الضعف؛ هل تذكرون شركتي أميريكان موتورز American Motors وإيستيرن إيرلاينز Eastern Airlines؟ وهناك شركات جديدة تظهر، ولكننا نقول: إن عصر التقدم هو عالم التوازنات التي تحل في أوقات معينة حيث تتم التغيرات فيه على درجات - شأنه في ذلك شأن عالم التطور الحياتي - ونادراً ما يأتي بأنماط جديدة تماماً من الحياة. نحن اليوم نعيش عالماً مليئاً بالأشياء التي تحدث في أوقات معينة، ولكنه خال من التوازنات، فها نحن نرى تفجراً من أنماط الحياة المتنافسة موغلاً في القدم⁽¹⁾، وأن كل شركة تتدرّج ببطء في هذا العصر الجديد إنما تتهاوى إلى حتفها.

النظام الصناعي الجديد

أفرز عصر التقدم عالماً من عمالقة الصناعة: ميتسوبيشي Mitsubishi وإيه بي بي ABB وسيتيغروب Citigroup وجينرال إيليكتريك General Electric وديملر كرايزلر Daimler-Chrysler وديبونت DuPont ونظرائهم سخّروا لخدمتهم: مبادئ التقدم والتخطيط الدقيق والتحسّن المستمر ومراقبة العملية الإحصائية وطرق تحسين سير العمل^(*) وإعادة الهيكلة وتخطيط موارد المشاريع، كما ركّزوا بعقلية أحادية التفكير على السعي نحو الأفضل عقداً بعد عقد. ولو أنّهم عجزوا بطريق الصدفة عن إدراك شيء يمر في طور التغيير من حولهم، لما فاتهم الوقت عن اللحاق به لأن نعمة الوقت متوفرة بين أيديهم بما كسبوا من مزايا التوزيع في أنحاء العالم والعلامات التجارية

(1) ترجمة متناسبة مع كلمة كامبريان Cambrian: أقدم أزمان الدهر القديم (كما وردت في قاموس المورد - منير البعلبكي، الطبعة الأولى - دار العلم للملايين، بيروت 1967).

(*) ترجمة لكلمة six sigma وهي عبارة عن مدخل لتحسين العمل يطبق الأدوات العملية والتدريب والموارد من أجل إزالة أسباب الاختلاف التي يعاني منها الزبائن.

المحترمة، والكمّ الكبير من أصحاب المواهب والمال المتدفّق، كل هذا بسبب موقعهم المتميّز في السوق. إن شركة آي بي إم IBM على سبيل المثال عكست اتجاه شركة آبل كومبيوتر Apple Computer بسرعة عندما حشدت قوة التوزيع التي كانت تتمتع بها عبر العالم وراء الكومبيوتر الشخصي، وذلك رغم أن شركة آبل كومبيوتر كانت السبّاقة بالإنطلاق في عالم الكومبيوتر الصغير. ولكن الشركة في عالم التغيير المليء بالثغرات قد لا تدرك المنعطف الحرج نهائياً إذا لم تنتبه إليه أثناء سيرها، ولتأمل في هذه الأمثلة:

- تعاظم عدد الهواتف المحمولة الذي كان يباع سنوياً - بين سنتي 1999 و2000 - من ستة وعشرين مليوناً إلى حوالي ثلاثمئة مليون هاتف. وفي هذا الوقت تحوّلت التكنولوجيا من النظام التشبيهي إلى النظام الرقمي. تختلف شركة موتورولا Motorola سنة أو سنتين عن اللحاق بهذا التحول إلى تكنولوجيا اللاسلكي، بعد أن كانت تصدر شركة العالم في مجال الهاتف الخليوية حتى سنة 1997. في ذلك الوقت الفضفي أصبحت شركة نوكيا Nokia الشركة الأولى الجديدة في العالم بعد أن كانت شركة مغمورة تقبع على حافة الدائرة القطبية الشمالية، وكانت قبل ذلك بعقد من السنين تصنع إطارات السيارات التي تُستخدم على الثلج، والأحذية المطاطية ذات السوق العالية، فأضحت دون سابق إنذار واحدة من الشركات الأوروبية ذات التكنولوجيا العالية والنمو الأسرع. أما شركة موتورولا فكان استرجاعها لموقعها على القمة أمراً عترياً.

- هل تريد إنشاء بوابة لموقع على الشبكة العالمية؟ إنني آسف، فقد فاتك القطار. إذا كنت صاحب مركز متميّز في السوق مثل شركة سوني Sony أو شركة بيرتيلسمان Bertelsmann وأردت أن تستقطب بضعة ملايين لزيارة موقعك الحي، فعليك أن تكتب شيكاً بمبلغ هائل من الدولارات وتعطيه لشاب يبلغ من العمر عشرين وكذا من السنين، يقوم

بإدارة شركة تدرّ مبالغ نقدية يسيل لها اللعاب؛ أو لعل الحظ السعيد يسعفك فتقوم شركة ياهو! Yahoo بشراء شركتك.

- تعلمت شركة نايك Nike في السنوات الأخيرة درساً قاسياً حول محور انتباه أبناء الأربع عشرة سنة، وهم الذين لم يعودوا يلحّون على آبائهم لدفع مئة دولار ثمناً لحذاء ماركة إير جوردانز Air Jordans، وما كان مايكل جوردان Michael Jordan في نظرهم إلاّ عجوزاً يقود فريقاً لكرة السلة من الدرجة الثانية، أما الحذاء الذي اختاروه - في الوقت الراهن على الأقل - فكان يحمل العلامة التجارية فانز أند إيرووكس Vans and Airwalks.

لم يكن احتلال موقع متميّز في السوق أقل قيمة أبداً

- في التسعينيات أثبتت شركة ساب SAP، الموجودة في ألمانيا، أن شركة أوروبية يمكن أن تنافس بنجاح شركات مماثلة كشركتي أوراكل Oracle وكومبيوتر أسوشيتس Computer Associates في سوق البرمجيات. وفي الواقع فإن الكثير من الشركات قامت بتحميل برنامج رابير 3 من إنتاج شركة ساب SAP من أجل مساعدتها على الربط فيما بين العمليات الداخلية مثل الشراء والمحاسبة والتصنيع، ولم يعد يسمع أحد باسم هذه الشركة عندما قامت هذه الشركات باستخدام مواقع على الشبكة العالمية للربط فيما بين الموردين والمستهلكين، وفي غضون بضعة أشهر كانت شركات آريبا Ariba وآيتو تيكنولوجيز i2 Technologies وزايبيل سيستمز



Siebel Systems وكوكبة من الشركات الجديدة قد أنشئت لتكون متخصصة، ولتتخذ مراكز قيادية لها في أكثر أسواق البرمجيات حرارة في عالم الكمبيوتر.

في عصر الثورة تأتي الفرص وتذهب بسرعة الضوء، وتضيع ثروة تبلغ بليون دولار في غمضة عين.

لم يكن احتلال موقع متميز في السوق أقل قيمة أبداً. فزوبعة شومبيتر Schumpeter لتدمير الروح الخلاقة أصبحت إعصاراً. ورياح جديدة تدك التحصينات التي كان الأمر الواقع تحت حمايتها في يوم من الأيام، والتلاحم الاقتصادي يفتح الأسواق المحمية على مصراعيها، ورفع القيود يدمر الابتكارات الراسخة، والشبكة العالمية تحوّل الطوب والطين إلى أحجار رحي، والرأسماليون الذين يستثمرون أموالهم في شركات مخاطرة يصبون ملايين الدولارات في مخيمات تدريب الإرهابيين ليكونوا مناهضين للثورة.

هذه الشركات: كومباك Compaq، نوفيل Novell، ويستنغهاوس Westinghouse، دي إي سي TWA DEC، كوداك Codak، كمارت Kmart، نيسان Nissan ومئات غيرها من ذوات المركز المتميز في السوق، وجدت نفسها تكافح حتى تبقى ذات شأن في عالم انقلب رأساً على عقب؛ وكما كان عصر الفكر يقلل من سلطة الدين على أمور الدنيا، فإن عصر الثورة سوف يقلل من سلطة أمراء الصناعة في العالم على أمور التجارة.

تأمل في بعض الأدلة. لو كنت أمريكياً وزاد عمرك عن الأربعين، لتذكرت ذلك الشارع - مين ستريت -Main Street- الذي يقف فيه صف متواضع من الحوانيت، يديرها أشخاص من الجوار يعرفون أبناءك بالاسم، ويمدونك بكل ما تحتاج إليه؛ واليوم زال كل هذا وحلّ محله منذ عشرات السنين متاجر متشابهة المظهر تبدأ بمتاجر سيرز Sears على أحد طرفيه، وتنتهي بمتاجر جيه سي بيني J. C. Penney وبينهما صف من محلات البيع المتخصصة، مثل بي دالتون B. Dalton وكيه بي تويز KB Toys التي تبيع

السلع ذات السعر المخفض. وفي غفلة منك بعدئذ بدأت هذه المتاجر بالانتشار على الطريق والترفع عن البيع بالمفرق، فإذا بمحلات الأصناف الخاصة مثل توييز «آر» أص Toys «R» Us وهوم ديبو The Home Depot وستيبلز Staples تسحق ببطء كثيراً من باعة السلع ذات السعر المخفض بالمفرق - وهي التي كانت الوسيلة التي تمكنت بواسطتها هذه المحلات في يوم من الأيام من تعاطي العمل - وحلت متاجر وول - مارت Wal-Mart محل سيرز Sears كأكبر بائع للمفرق في أمريكا. ولكن ما هي فرصة توقف ثورة البيع بالمفرق عند وول - مارت وتوييز «آر» أص؟ لا شيء. لن يمضي المستهلكون بقية عمرهم يتيهون في وول - مارت لكي يوفروا دولارين من ثمن مطرقة. لم تترك وولويرث Woolworth مين ستريت Main Street. واحتبست سيرز في محلات بيع كل شيء. جميع محلات المفرق، هذه «الصناديق الكبيرة»، التي تطفو على بحر من الإسفلت لا بد أن تجد نفسها ذات يوم في الجانب الآخر من ثورة الشبكة العالمية المفعلة. وليس هناك قائد واحد لسوق البيع بالمفرق بعيد عن إطار الشبكة العالمية - باستثناء شركة أو شركتين - يمكن أن يتصدّر بيع السلعة التي يتم التعامل بها على الشبكة العالمية الحية. لم تتحرك معظم شركات الخط القديم بالقدر المطلوب، ذلك أنها غير جاهزة للثورة.

تبين الخبرة التي اكتسبتها شركة أمريكان أون لاین AOL في المملكة المتحدة أن الشركات - بما فيها التي ترعرعت في عصر الشبكة العالمية - ضعفت أمام مفاهيم العمل الجديد الثورية، فشركة فريسيرف Freeserve - وهي إحدى فروع شركة ديكسون Dixon أكبر بائعي الإلكترونيات بالمفرق في بريطانيا - أنشأت لها مدخلاً مجانياً على الشبكة العالمية أيلول/سبتمبر 1998. وبعد ذلك بخمسة عشر شهراً كان زوارها قد بلغوا مليوناً ونصف مليون زائر، وكانت قد احتلت مكان شركة أمريكان أون لاین فرع بريطانيا AOL UK كواحدة من أكبر الشركات التي تسهل الدخول إلى الشبكة العالمية في بريطانيا. كان التجديد الذي ابتدعته شركة فريسيرف هو توفير دخول

مجاني للزائر إلى موقعها على الشبكة العالمية مقابل نسبة مئوية بسيطة من العائدات المستحقة على أجور الاتصالات الهاتفية التي يدفعها هذا الزائر (في بريطانيا يتم استيفاء أجور المخابرات - حتى الداخلية منها - على أساس الدقيقة). ولقد قُدرت قيمتها في نهاية اليوم الأول من طرح أسهمها في السوق بمبلغ 2,07 بليون جنيه إسترليني وكانت قيمتها تزيد عن ثمانية بلايين جنيه إسترليني بحلول شهر شباط/فبراير 2000، وهذا مبلغ يزيد عن قيمة الخطوط الجوية البريطانية بحوالي ضعفين ونصف الضعف. وقد اضطرت شركة أمريكان أون لاین AOL - بعد مناقشة مسألة ثبات النمط الذي اختطته شركة فريسيرف - إلى أن تلعب نفس الورقة، فأعلنت أنها ستؤمن خدمة الدخول المجاني إلى الشبكة العالمية⁽¹⁾. وليس هنا مجال البحث في مدى استطاعة شركة فريسيرف تحقيق قيمتها المالية. ومما لا جدال فيه أن الشركات الثورية من أمثال شركة أمريكان أون لاین AOL تقف ضعيفة أمام أنماط العمل الراديكالية الجديدة، مثلها في ذلك مثل كبار السن العجزة الذين يحتاجون إلى أن يعتني الآخرون بهم، وأن السرعة ليست بديلاً عن كسر طوق القواعد في مفاهيم العمل الجديدة. إذ زاد عمر شركتك عن يوم واحد فقد وجدت لنفسها مكاناً متميزاً في السوق.

يمكن أن تسمى ذلك بـ «الاقتصاد الجديد» أو «الاقتصاد الرقمي» أو «الاقتصاد ما بعد الصناعي»، ولكنه أمر يتعدى ذلك. إن انحسار الشيوعية أعطانا نظاماً عالمياً جديداً، وإن انهيار المركز المتميز في السوق يعطينا نظاماً صناعياً جديداً. خطوط المعركة في النظام الصناعي الجديد ليست بين المناطق والبلدان، فالمعركة لم تعد تكمن اليوم في أن اليابان ضد الولايات المتحدة ضد الاتحاد الأوروبي ضد العالم الثالث، بل هي المناهضة ضد أصحاب المراكز المتميزة في السوق، والثوريون ضد أصحاب الأطنان.

(1) أندرو روس سوركين: «حمى أسهم الشبكة العالمية تنتشر إلى بريطانيا بينما فريسيرف تمور» نيويورك تايمز على الشبكة العالمية، 27 تموز/يوليو 1999
< www.nytimes.com > .

فالشركات التي بلغ عمرها مئة سنة، ولها الأسماء التجارية المبجلة
ضعيفة - مثلها في ذلك مثل شركات الشبكة العالمية
الحبيبة التي انطلقت بالأمس...

إن شركة رويال دتش شل / Royal Dutch

فالشركات الثورية بادية ذي بدء سوف



Shell هي واحدة من أولى شركات النفط
في العالم وتاريخها قديم قدم الصناعة،
ومع ذلك فقد استيقظت ذات يوم لتجد أن
شركة تيسكو Tesco - وهي شركة سوبر ماركت -
قد أضحت أكبر بائع للنفط بالمفرق في بريطانيا التي
هي إحدى أسواق شل الوطنية. كيف يكون
تصرفك حيال ذلك بعد أن صرفت مئات ملايين

الجنيهات خلال عدة عقود في محاولة إقناع المستهلكين بأن الاسم التجاري
للنفط الذي تعامل به أفضل من الاسم التجاري لنفط جارك، وفجأة ترى
نفطك يُباع كسلعة تشجيعية مع الحليب والبيض؟.

أصبحت ستاربكس Starbucks العلامة التجارية الأولى للقهوة في
أمريكا، ويعد زبائنها الأكثر إخلاصاً لأي بائع بالمفرق في الولايات المتحدة
الأمريكية، ذلك أن زبون ستاربكس يزور محل البيع 18 مرة شهرياً (ويجب
عليك أن تبحث عن المخدر القانوني الذي تشتريه، إذ أن الكافئين قد
استخلص منها). وعلى ذلك لك أن تتصور مدراء العلامة التجارية في إدارة
شركة نستله Nestle في مدينة فيفي Vevey بسويسرا وهم يحتسون القهوة
الأكثر مبيعاً في العالم؛ نيسكافيه Nescafé. هل تظنهم يتساءلون ولو مرة
واحدة عن كيفية إغراء سائقي حافلات الركاب وأساتذة المدارس بالوقوف
طويلاً في الرتل كي يدفعوا ثلاث دولارات ثمناً لفنجان من قهوة نيسكافيه مع
الحليب؟ كلا؟ ماذا كان يثير قلقهم؟ ما هو لون العلب التي سيتم وضعها

على رفوف السوبر ماركت؟ كيف يمكن تحقيق الغلبة على شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble.

يتخذ أمراء الصناعة المنافسين التاريخيين أعداء في معظم الأحيان عن طريق الخطأ. إذا قمت بزيارة لأية شركة اتصالات كبرى وطلبت خطتها الاستراتيجية من 1990 وبحثت فيها عن أسماء كويست Qwest أو وورلد كوم WorldCom أو ليفل ثري Level 3 أو غلوبال كروسينغ Global Crossing أو سيسكو Cisco أو وليامز Williams أو إنرون Enron لما وجدت أياً منها مدرجاً في تلك الخطة. غير أنه ما إن أطلت سنة 2000 إلا وكانت هناك ثلاثة آلاف شركة اتصالات مسجلة في الولايات المتحدة،

الشركات الثورية ستأخذ أفضل العاملين لديك وأخيراً

ولم يكن قبل عشر سنوات من ذلك التاريخ سوى مئتي شركة في كل أنحاء العالم⁽¹⁾. اذهب إلى بقالية تباع بالمفرق واطلب أن ترى خطتها الاستراتيجية لبضع سنوات خلت، وإني أراهن بأنك لن ترى فيها ذكراً لشركة بيشتل Bechtel - أكبر شركة بناء في العالم - كمنافس محتمل، ومع ذلك فإنها

سوف تأخذ الشركات المنافسة موجودات شركتك.



تساعد الشركة الناشئة ويبشان Webvan على إقامة بنية توزيع تحتية لدعم توصيل المواد التموينية والتي يتم شراؤها عبر الشبكة العالمية إلى المنازل. فلتعلم أن منافسك ليس هو الذي تراه منافساً لك.

(1) كاترين كافانو: «المساومون الجدد على الحزمة العريضة» تكنولوجي ريفيو، مجلة التجديد - مركز ماساشوسيتس لتكنولوجيا المعلومات MIT، تشرين الثاني/نوفمبر كانون الأول/ديسمبر 1998.

تستثمر الشركات الثورية الصناعية كل دافع يؤدي إلى الحماية، وكذلك أي تردد من طرف الشركات التي تحتكر السوق، وسوف تطالب بالمزيد عن طريق اغتنام أي محاولة للاستراحة أو للتوقف بقصد إعادة التجميع أو فك الارتباط. فالشركات الثورية بادية ذي بدء سوف تأخذ أسواقك وزبائنك. ولعل بدايات شركة الخطوط الجوية ساوثويست Southwest Airlines كانت في تكساس، لكن خدماتها لم تعد محصورة في الجنوب الغربي الأمريكي فقط. وربما تكون شركة أمازون دوت كوم Amazon.com قد بدأت كمحل لبيع الكتب، ولكنها اليوم تباع كل شيء بدءاً من الألعاب وحتى العدد. والخطوة التالية هي أن الشركات الثورية ستأخذ أفضل العاملين لديك، إذ أن كبار الموظفين التنفيذيين من وادي سيليكون Silicon Valley الذين اعتادوا على العمل لدى إيه تي أند تي AT & T وآبل Apple وزيروكس Xerox وأندرسون كونسلتينغ Andersen Consulting وشركات أخرى محترمة ولكنها مملّة يعدّون بالآلاف. ولا تتوقع أن تستخدم الكثيرين من اللامعين من خريجي كلية هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School. في صف حديث للماجستير بإدارة الأعمال يتوقع ثلاثمئة وأربعون طالباً - من أصل مجموع عدد الطلاب البالغ ثمانمئة وثمانين - أن يباشروا انطلاقاتهم العملية في عالم الشركات المخاطرة، وقد تضاعف هذا الرقم ثلاث مرّات في غضون أربع سنوات⁽¹⁾. إن متنافسي الغد يستخدمون أفضل الناس. وأخيراً سوف تأخذ الشركات المنافسة موجودات شركتك، إذ لم يكن أحد يتوقع أن تستحوذ شركة مزاد على الشبكة العالمية - إي بي eBay - على شركة بترفيلد أند بترفيلد Butterfield & Butterfield وهي ثالث أكبر شركات المزاد في الولايات المتحدة. وكم هو مدهش أن تقوم فودافون Vodafone - التي ما زالت في فترة مراهقتها - بشراء شركة مانسمان Mannesmann أكبر شركات ألمانيا سناً وأكثرها فخراً. كم هو مخيف أن تقوم شركة أميريكان أون لاين

(1) سيمون باترسون وغوردن كلارك: «شركات الشبكة تبين كيفية الموازنة بين المخاطر والمكافأة» سندي تايمز (لندن) 31 تشرين الأول/أكتوبر 1999، القسم 3.

AOL - التي جعلت الشبكة العالمية آمنة تجاه المتخوفين من التكنولوجيا - بعملية اندماج بالتساوي مع شركة تايم وورنر Time Warner التي بلغت إيراداتها خمسة أضعاف إيرادات شركة أميركان أون لاين AOL. لم يعد

إن الفجوة

بين ما يمكن للمرء أن يتصوره وبين

ما يمكن أن ينجزه لم تكن في أي

يوم مضى أصغر مما هي عليه اليوم

البرابرة يطرقون البوابات، بل إنهم يستخدمون أفضل صحن الخزف الصيني التي تملكها لتناول طعامهم. وما هذا إلا الحرس القديم يتصدى للحرس الجديد، والشركات التي تحتكر السوق مقابل الشركات الثورية،

وقوة أصحاب المراكز المتميزة في السوق ضد قوة الإبداع. إنك تعرف الطريقة التي تراهن بها.

وببساطة أقول: اليوم هو أفضل من أي وقت مضى كي تكون فيه قادماً جديداً مشاغباً تواقاً للقضاء على هيمنة الصناعة. إن سوفتبانك Softbank وأربا Ariba وستاربكس Starbucks وليفل ثري Level 3 وأمازون دوت كوم Amazon.com وفريسيرف Freeserve وإيكيا IKEA ومئة أخرى غيرها هي شركات ثورية جديدة لن تظل جميعها على قيد الحياة، ولكن فرص نجاحها حتى تاريخه هي دستور مقدس لحالة ضعف أصحاب المراكز المتميزة في السوق.

الحدود هي الخيال

يجلب كل عصر معه خلطته من الأمل والخطر، ويوجد الكثير منهما في عصر الثورة. وهناك سبب كي تكون أكثر أملاً وأكثر خوفاً هو أن عصر الثورة يوفر لنا فرصة لم تتوفر للبشر من قبل أبداً، إذ يمكننا اليوم - ولأول مرة في التاريخ - أن نعمل من وراء.. من خيالنا، لا من الأمام.. من ماضينا. اشتاق الناس على مر التاريخ لاكتشاف العوالم الأخرى، ورد نوايب التقدم في السن، وتجاوز المسافات، وصياغة شكل بيئتهم، والتغلب على نزعاتهم التدميرية ومشاطرة كل جزء من المعرفة قد توجد على وجه

البسيطة. إن وجود مركبة المريخ مارس باثفايندر Mars Pathfinder وزراعة الأنسجة ومؤتمرات الصوت والصورة والحقيقة النهائية والعقاير التي تغير الأمزجة وبوابات الشبكة العالمية، جعلتنا نبدأ بتحويل كل من هذه الأحلام التي لا زمان لها إلى حقيقة.

وفي الواقع فإن الفجوة بين ما يمكن للمرء أن يتصوره وبين ما يمكن أن ينجزه لم تكن في أي يوم مضى أصغر مما هي عليه اليوم.



لم نقرب كثيراً من نهاية التاريخ، كما أراد ذلك فرانسيس

فوكوياما Francis Fukuyama، نظراً لأننا طوّرنا القدرة على قطع التاريخ والهروب من الاستقرار الخطي لما مضى. في عصر التقدم كان المستقبل أفضل من الماضي، وفي عصر الثورة سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضي وربما أفضل منه بلا حدود. تراثنا لم يعد قدرنا.

حدودنا اليوم هي خيالنا وحده. ومع ذلك فقد كان عدد الذين لا يستطيعون أن يستخلصوا حقيقة جديدة أكبر دائماً ممن يستطيعون. مقابل كل ليوناردو دافينشي Leonardo da Vinci أو جوناس سوك Jonas Salk أو تشارلز باباج Charles Babbage يوجد عشرات الآلاف من الذين عجز خيالهم عن الانعتاق من دهاليز التاريخ المنفتحة. ليس ثمة شيء لا يمكن أن نتصوره، وهناك القليلون الذين يقدرّون، كما يبدو، على التحرر من ربة انتقاد العالم الخطي. لم تستفد معظم العقول من الإمكانيات المتأصلة في هروبنا من دوامة التقدم، مثلها في ذلك مثل فيل طال سجنه وبقي واقفاً في مكانه على غير المألوف حتى وهو حر طليق. ومع ذلك فإن الأفراد والشركات العاجزين عن الانعتاق من جاذبية الماضي يدركون أن المستقبل لا بدّ حاجبه.

فعلى كلِّ منا أن يصبح حالماً وفاعلاً في الوقت ذاته، كي نتمكن من أن ندرك الوعد الذي يحمله عصرنا الجديد إدراكاً كاملاً. لم تكن الأحلام في عصر التقدّم لتزيد عن الأوهام إلا قليلاً. وها هي اليوم - كما لم تكن عليه في أي وقت مضى - ممرات نحو حقائق جديدة. ويجب على نفوسنا المجتمعة وعلى مؤسساتنا أن تتعلم أيضاً كيف تحلم. فهناك فشل ذريع ظل يلف الخيال الجماعي في كثير من المؤسسات، وإلا فكيف يمكن للمرء أن يبرّر - بغير ذلك - واقع الكمّ الكبير من المؤسسات التي تقف عاجزة تجاه المستقبل؟.

الفلاح في عصر الثورة

ثمة طليقة في مكان ما في الخارج مكتوب عليها اسم شركتك، ومنافس غير مولود وغير معروف سوف يجعل من استراتيجيتك أمراً عفا عليه الزمن. فليس باستطاعتك أن تتفادى الطليقة ويجب عليك أن تكون البادئ بإطلاق النار. يجب عليك أن تتغلّب على المجددين. إن الذين يعيشون بالسيف سوف يصرعون برصاص الذين لا يعيشون به.

لم يكن بيل غيتس Bill Gates يدفع مرة أخرى عن نفسه تهمة الاحتكار عندما قال: «إن مايكروسوفت Microsoft هي دوماً على مسيرة سنتين من الفشل». إنّه يفهم حقيقة العصر الجديد التنافسية ويعلم أن دورات حياة المنتج ليست هي وحدها التي تتقلّص، بل إن دورات حياة الاستراتيجية تتقاصر أيضاً. إن خطوة تغيير مذهلة إلى حدّ ما تؤدي بأي مفهوم عمل مهما كان لامعاً إلى أن يفقد كفاءته الاقتصادية بسرعة. لم يعد الفرق بين أن تكون قائداً وأن تكون متخلفاً يقاس بعشرات السنين بل بالسنوات وبالأشهر في بعض الأحيان. ويجب على الشركة اليوم أن تكون قادرة على أن تكتشف استراتيجيتها من جديد بصورة مستمرة سنة فسنة، وليس مرة كل عشر سنوات، وفي خضم أزمة استبدال مدير تنفيذي بآخر.

لم يكن غيتس الوحيد من بين زعماء الشركات الذين أدركوا قوانين

تحرّك النظام الصناعي الجديد، فقد سُئل حوالي خمسمئة مدير تنفيذي السؤال التالي - وذلك من خلال استطلاع غالوب⁽¹⁾ Gallup الذي تم تأليفه

من قبلي - «من هي المستفيدة الكبرى من التغيير في

صناعتك خلال السنوات العشر الماضية: الشركات

المقبلة الجديدة أم الشركات المنافسة التقليدية

أم شركتك؟» كان الجواب الذي احتل

المركز الأول هو الشركات المقبلة

الجديدة. ثم سُئل هؤلاء المدراء عما

إذا كان فوز تلك الشركات المقبلة

الجديدة يعود إلى «التنفيذ

الأفضل» أم إلى «تغيير قواعد

اللعبة»، فكان جواب 62٪ منهم

إن ذلك يعود إلى تغيير القواعد.

وعلى الرغم من ذلك فكم هو عدد

المرات التي سمعت فيها مديراً تنفيذياً

أو نائب رئيس فرع يقول: «إن مشكلتنا

الحقيقية هي التنفيذ؟» أو الأسوأ من ذلك

أن يقول هؤلاء للناس إن «الاستراتيجية هي

الجزء السهل، والتنفيذ هو الجزء الصعب». يا

للسخافة!! هذه الحكم التافهة مفضلة لدى

المدراء الذين يخافون من الاعتراف بأن

استراتيجياتهم قد عفا عليها الزمن؛ وهؤلاء هم الذين

يفضلون أن يتوقف الناس عن طرح أسئلة سمجة وأن يعودوا لاستئناف

أعمالهم. إن الاستراتيجية ليست سهلة إلا إذا رضيت أن تكون استراتيجيتك

إن الأفكار غير الخطئية هي وحدها التي تخلق الثورة الجديدة في عالم غير خطي

(1) «منافسة سنة 2000» مسح لم ينشر برعاية شركة الاتصالات MCI قامت به منظمة غالوب.

مأخوذة عن استراتيجية شخص آخر، وهي لا تكون سهلة أبداً إلا إذا كان هدفك هو أن تكون مؤلفاً لتحويل شكل الصناعة، ومع ذلك فالأمر معطاء. أي شيء يدخل الرضا على نفس الإنسان أكثر من أن يضع بصمته في كل أرجاء المستقبل؟.

قال لي أحد المدراء التنفيذيين ما يلي: «اعتدت على تمضية معظم وقتي في القلق على السؤال المبدوء بكلمة كيف؛ كيف فعلنا الأشياء، كيف اشتغلنا، كيف كانت فاعليتنا. والآن أمضي معظم وقتي قلقاً على السؤال المبدوء بكلمة ما هي؛ ما هي الفرص التي يجب اغتنامها، ما هي الشركات التي يجب إقامتها بالمشاركة، ما هي التكنولوجيا التي يجب تأييدها، ما هي الشركات التجريبية التي يجب الانطلاق بها». الأمر سهل. عند حلول الوقت الذي تعتصر فيه المؤسسة آخر 5٪ من الفاعلية من خلال السؤال كيف، فإن شخصاً آخر يكون قد اخترع سؤالاً جديداً على ما هي، وهذا هو مفتاح الفلاح في عصر الثورة.

الابتعاد عن الخطي

كانت فكرة التحسن المستمر هي الإنجاز المتميز للعصر الصناعي، وهذه الفكرة هي التي تظل عند الكثيرين من المدراء ديناً دنيوياً، وهي الفكرة التي تم تجسيدها للمرة الأولى من خلال إدارة فريدريك وينسلو تايلر Fredrick Winslow Taylor العلمية، والتي انبثقت عنها أفكار أخرى منها المفهوم الياباني كيزن Kaizen وأفكار آه! هكذا التسعينات إذن! لإعادة الهيكلة وتخطيط موارد المشاريع. إن تايلر هو الأب الروحي لكل مدير ومستشار حاول ذات مرة أن يصف ويقيس ويمهد الطريق أمام استنباط عمل.

التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أقرب أقارب التحسن المستمر، وهما يرقيان في مدارج التحسن أكثر مما يسلكان سبيل الاختلاف. إن الإنجاز النهائي لعصر التقدم هو تحويل المعرفة إلى سلعة، فأنت اليوم تستطيع بما

بين يديك من المال أن تشتري المعرفة من مشاورين يقتنصون الممارسة الفضلى، ومن العاملين الذين أخذتهم توأماً من منافسك، ومن جميع الشركات التي ترغب في أن تستجر منها ذات يوم كل شيء. ومع ذلك فالمعرفة ليست هي وحدها التي تولد الثروة الجديدة في عصر الثورة، بل هو استبصار فرص التجديد الذي فيه ثغرات أيضاً. الاكتشاف هو الرحلة والاستبصار هو المقصد، ويجب عليك أن تكون العرّاف الذاتي لنفسك.

إن الأفكار غير الخطية هي وحدها التي تُخلق الثروة الجديدة في عالم غير خطي. لقد وصلت شركات كثيرة قبل زمن طويل إلى نقطة التقليل من عوائدها في برامجها الخاصة بالتحسّن التراكمي. إن التحسّن المستمر هو واحد من مفاهيم العصر الصناعي، ورغم أن وجود هذا التحسّن خير من عدمه، فإن قيمته هامشية في عصر الثورة. إن التجديد الراديكالي غير الخطي هو المهرب الوحيد من المنافسة الزائدة التي لا ترحم والتي ظلت تدكّ الهوامش في صناعة بعد صناعة. فالتجديد غير الخطي بحاجة إلى شركة كي يتخلّص من قيود سوابق الماضي ويتصور حلولاً جديدة كاملة لاحتياجات الزبون.

في كتابنا «التنافس من أجل المستقبل»⁽¹⁾ *Competing for the Future* - الذي ألفته مع سي كيه براهالاد C. K Prahalad - ميّزنا بين إدارة الصورة^(*) وإدارة المخرج^(**). وقد أخذنا شركات حتى نفنّد التركيز على التقليل من قيمة الصورة (رأس المال، وعدد العاملين في الشركة والاستثمار) في النسب المالية لهذه الشركات - وسمينا ذلك «اضمحلال الشركة» - وقدمنا الحجج التي تدل على أن السبيل الوحيدة لتحقيق مكاسب في الفاعلية ليست في تقليص عدد العمّال. فإذا استطعت أن تكبر من قيمة الصورة على أساس

(1) غاري هاميل وسي كيه براهالاد: «التنافس من أجل المستقبل» (بوسطن: مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال - 1994).

(*) صورة الكسر (أي البسط).

(**) مخرج الكسر (أي المقام).

نسبة استثمار ثابتة إلى حد ما على عدد العاملين في الشركة تمكنت أيضاً من رفع الإنتاجية. إن شركات كثيرة فهمت هذه الرسالة، فعلى الرغم من أن تقليص عدد العمال قد استمر على قدم وساق، فوصل عام 1999 إلى أكثر من ستمئة وخمسة وسبعين ألف حالة إلغاء وظائف في شركات أمريكية كبرى، إلا أن القليل من المدراء التنفيذيين أعملوا فكرهم في كيفية رفع الإيرادات، ومع ذلك فلم يكن النمو أمراً سهلاً المنال. أعلنت شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble في صيف سنة 1999 عن إلغاء خمسة عشر ألف وظيفة في كل أنحاء العالم وأندرت المستثمرين بتكاليف تبلغ 1,9 بليون دولار لقاء الأرباح، وذلك رغم أنها كانت قد حددت لنفسها عام 1995 هدفاً طموحاً هو مضاعفة إيراداتها إلى 70 بليون دولار بحلول سنة 2005، مما يتطلب معدل زيادة سنوية مقدارها عشرة في المئة لتحقيق هذا الهدف، ولكنها في سنة 1999 كانت بعيدة جداً عن تحقيق هذا المنال⁽¹⁾. في أوائل سنة 2000 أعلنت شركة يونيليفر بليس Unilever PLC - وهي الشركة البريطانية الهولندية المنافسة لشركة بروكتر أند غامبل - عن عملية إعادة تشكيل بكلفة خمسة بلايين دولار تؤدي إلى إلغاء خمس وعشرين ألف وظيفة وإغلاق مصانع يصل عددها إلى المئة. ومما يثير السخرية أن أنتوني بيرجمانز Antony Burgmans - رئيس مجلس إدارتها المعاون - وصف عملية التخفيض هذه بأنها «من أجل تسريع نسبة نمو شركة يونيليفر⁽²⁾». نعم بالتأكيد. وأنا أراهن على أن الهدف منها لم يكن أكثر من إقناع حملة أسهم الشركة الذين طالت معاناتهم أن الإدارة العليا لم تكن غافلة عما يجري من حولها.

إن مشاكل نمو شركة بروكتر أند غامبل وشركة يونيليفر ليست أموراً

(1) «بروكتر أند غامبل تخفض 15000 وظيفة وتغلق عشرة مصانع» مجلة وول ستريت، 10 حزيران/يونيو 1999.

(2) ألان كاويل: «اقتطاعات شديدة الأثر بانتظار يونيليفر»، أخبار سان خوسيه ميركوري، 23 شباط/فبراير 2000.

فريدة. وليس من السهل أن يتنامى سقف الشركة من خلال استراتيجية «التكثير من الشيء نفسه». نشأت شركة ماكдонаلد McDonald في بضع سنين من خلال ظهورها في أماكن متفرقة من أمريكا، وطرحت طريقة طهي جديدة تقدم الهامبيرغر تحت شعار «مصنوعة خصيصاً لك أنت» وتخرج من المشواة في وقت أقل، فهل سيجد هذا الأمر حلاً لمشكلة نمو هذه الشركة؟ ربما، ولكن قد يتعين على الشركة أن تسأل نفسها إن كان الأمريكيون يأكلون في الوقت الراهن كمية من الهامبيرغر تعادل المقدار الذي سوف يأكلونه في الأيام المقبلة. لعل الكوليسترول قد وصل لديهم إلى حد الإشباع. في مسح قمت به مؤخراً لعشرين نوعاً من الصناعة وجدت أن 11٪ من الشركات استطاعت في غضون عشر سنوات أن تزيد مداخيلها بسرعة تعادل ضعفي معدل سرعة زيادة المداخيل في صناعتها، وأن 7٪ منها تمكنت من زيادة عائدات حملة الأسهم بمعدل ضعفي متوسط زيادة الصناعة. الرسالة هنا واضحة: في غياب التجديد غير الخطي تكون الصناعة هي قصد السبيل!

لا يكمن التحدي في صورة الكسر مقابل مخرجه، ولا في النمو مقابل الاضمحلال، وليس النمو هو الترياق لتخفيف التكاليف. تلعب العائدات والتكاليف في نهاية المطاف دورين متساويين الأهمية في توجيه المكاسب. إن القضية الحقيقية اليوم هي التجديد الخطي مقابل التجديد غير الخطي، وكذلك إن كان التحدي يزيد من سرعة النمو أم إنه يستنزف قسماً كبيراً من التكاليف.

كيف وصلت شركة ديل Dell إلى أن تزيد من بضائعها بسرعة مقدارها خمسة أو ستة أضعاف عن سرعة شركة كومباك Compaq؟ لم يكن هذا الأمر نتاج إعادة الهيكلة بل كان نتاج التجديد غير الخطي. لماذا تكون الأعمال المصرفية بواسطة الشبكة العالمية أمراً لا مفر منه؟ لأن تكلفة عملية مصرفية واحدة تعادل نحو واحد في المئة من تكلفتها عندما يقوم بها أمين صندوق لدى فرع مصرفي، فكلما خفضت 99٪ من تكاليف منتج أو خدمة ما ربح الرهان في تفجر الصناعة.

إذا كنت تحاول زيادة الإيرادات أو الحد من النفقات بشكل مباشر وبطريقة تراكمية، وجدت نفسك تجاه «فجوة تجديد» مع منافسين نجحوا في كسر طوق العرف، وأنجزوا تغييرات في سلم المهام. إن العالم ينقسم بصورة متزايدة إلى نوعين من المؤسسات، الأول مؤسسات لا تستطيع أن تسلك سبيلاً غير سبيل التحسن المستمر، والثاني مؤسسات سمت فبلغت حد التغيير الراديكالي.

تجديد مفهوم العمل

تعتبر الشركات الثورية الصناعية أن نقطة البداية في التجديد هي مفهوم العمل بمجمله وليست المنتج أو الخدمة، وتعترف أيضاً بأن المنافسة لم تعد بين المنتجات أو الخدمات بل أصبحت بين مفاهيم العمل المتنافسة، وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

- يختلف مفهوم عمل الاتصال الهاتفي عبر الشبكة العالمية اختلافاً تاماً عن الاتصال عن طريق الشبكة الهاتفية المخصصة التي تتطلب موجودات وتكنولوجيات وأسعاراً خاصة.
- إن مفهوم شراء بوليصة تأمين عبر الشبكة العالمية يختلف بصورة جذرية عن الذهاب إلى وكالة تأمين، إذ باستطاعتك أن تقارن عبر الشبكة العالمية دوماً بين بوالص التأمين وأن تتأكد من حصولك على أدنى سعر.
- خلال السنوات العشرين الأخيرة فقدت المصارف نحو نصف حصتها في الموجودات المالية الوطنية الأمريكية لصالح الشركات المقبلة حديثاً إلى السوق - مثل فيديليتي Fidelity وتشارلز شواب Charles Schwab - ذلك لأن أرباب المصارف ينظرون إلى الزبائن على أنهم مدخرون، ولكن صناعة التمويل تعرف أنه مستثمرون أيضاً.
- تباع شركة إيكيا IKEA أثاثاً منزلياً بأسعار مقبولة، وأسلوب يؤدي إلى مبيعات عالية ويختلف عن الأسلوب المتبع من قبل محلات المفروشات التقليدية، إذ يمكنك بأرخص الأسعار أن تأخذ المفروشات معك في

- لحظة، وأن تحصل في لحظة أخرى على تصميم كبير لقاء أسعار متدنية.
- كانت استراتيجية الإعلان والبريد الإلكتروني المجانيين التي اتبعتها شركة هوتميل Hotmail لاستقطاب زوّار لمواقعها تختلف تماماً عن الطريقة المبدئية التي اتبعتها شركة أميركان أون لاين AOL لاصطياد الزبائن عن طريق إشباع العالم بأقراص مرنة تحمل علامة AOL، فقد ارتفع زبائن هوت ميل من نقطة الصفر إلى عشرة ملايين مستخدم خلال ثمانية عشر شهراً، وكانت تتفاخر في منتصف سنة 1999 باجتذاب أربعين مليوناً من الزوّار مقابل ثمانية عشر مليوناً لدى أميركان أون لاين AOL. وفي نهاية المطاف استحوذت مايكروسوفت على هوت ميل.
- إن البحث عن وظيفة على شبكة مونستر دوت كوم Monster.com، التي احتوت لوائحها على ثلاثمئة وخمسين ألف وظيفة في مطلع سنة 2000، لم يكن إلاّ كتصفّح زاوية طلب المساعدة في صحيفتك المحلية، وذلك لسبب واحد هو أنّك تبحث عن وظيفة في طول البلاد وعرضها.
- قامت خدمة دايريكتيفي DirecTV التي تقدّمها شركة هيوز Hughes الناجحة جداً على نمط عمل ليس كمثله شيء في عالم البث الإذاعي القديم يتمثل بمئات القنوات، ولوائح مفردات البرمجة ودفع المال لك لقاء مشاهدة البث، وهناك المزيد.
- إن تحميل برنامج بيرنيكد ليديز Barenaked Ladies (وهي فرقة موسيقى صاخبة) من الموقع على الشبكة العالمية باستخدام ملفات مضغوطة لنقل الصوت والصورة ليس كمثله شراء الموسيقى من محلات تاور ريكوردس Tower Records أو فيرجن Virgin البعيدة، أو يمكنك تحميل برنامج من شبكة نابستير دوت كوم napster.com يساعدك في البحث عبر الموقع عن أي مقطوعة موسيقيّة تود تحميلها، ويمكنك باستخدام مودم عالي السرعة أن تحمل القرص المضغوط بأسرع مما تصل فيه إلى دكان الموسيقى القريبة منك.

• تبذل شركة أول أدفانتج دوت كوم AllAdvantage.com كل طاقاتها في أعمال الإعلان. حينما تحمل شريط أدوات الشركة المحمّل بالإعلانات على كومبيوترك وتوصله إلى متصفح الشبكة العالمية تحصل على خمسين سنتاً لقاء كل ساعة تمضيها في زيارة الموقع. تفرج على إعلان واحصل على دفعة من المال، يا لهذا المفهوم! يتوقع كل منا أن يحصل في المستقبل على تعويض لقاء الوقت الذي تحمّلنا فيه عناء مشاهدة إعلان.

• عندما تذهب إلى إحدى المتاجر^(*) تكون بكامل قوتك الشرائية، وعندما تشتري عن طريق شركة ميركاتا دوت كوم mercata.com تكون لديك القوة الشرائية لكل من يقومون بشراء السلعة نفسها التي تشتريها، فكلما ازاد عدد المشترين نقص سعر السلعة، وهذا تعاون فوري بين المشترين، وهو مفهوم جديد راديكالي للعمل.

• على موقع مؤشر الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات (ناسداك NASDAQ) تتحدّى «شبكات الاتصال الإلكترونية» الجديدة، ومنها شركة إنستينيت Instinet، صنّاع الأسواق التقليدية، فهذه الشركات الجديدة تقدّم متاجرة ومعلومات دقيقة تفصيليّة على مدار الساعة.

لا تحظى توافه الأمور بشيء من التحسين من قبل الشركات الثوريّة الصناعية التي تنسف أنماط العمل القديمة وتخلق أنماطاً جديدة. إن بقاء الشركات المذكورة هنا قائمة بعد عقد من الزمن أمر مشكوك فيه، ولكن مفاهيم العمل الجديدة التي ابتدعتها ستبقى موجودة.

بيد أنه لا يوجد في معظم الشركات إلا قلة تعرف كيف تجد مفاهيم عمل جديدة، أو تدخل تعديلات جذرية على مفاهيم العمل الموجودة. وتفسّر الدعوة إلى «مزيد من التجديد» في معظم الشركات على أنها طلب لمُنتجات جديدة، أو لإدخال سِمات جديدة على المُنتجات القديمة. وهنا

(*) المتاجر malls.

يكون منظور التجديد لدى معظم الناس مبتوراً جداً. إنهم يعانون من ظاهرة «كعك أوريو المضاعف» كما أسميها في بعض الأحيان. فالتجديد في شركة نابيسكو Nabisco يعني ملء الفراغ بين قطعتي الكعك بضعفي كمية الشوكولاته التي توضع في الأحوال العادية. أرجو ألا تخطئوا فهم ما أرمي إليه. كعك أوريو لذيذ جداً، والألذ منه بالطبع هو الكعك مضاعف الحشو، ولكن ذلك ليس مفهوماً جديداً للعمل بل هو تجديد خطي يركز على واحدة من مكونات نمط العمل. لا تخطئوا، فالتجديد في المنتج ما زال مهماً. عندما نجحت شركة كلوروكس Clorox بعد عدة سنوات من المحاولات في إيجاد مبيّض غسيل براءة الليمون دفعت بالصنف إلى نسبة نمو ذات

لا تحظى توافه الأمور بشيء من التحسين من قبل

التي تنسف أنماط العمل القديمة

رقمين. إن أي شخص يحلق ذقنه بشفرات جيليت ماك 3 Gillette Mach III يعرف سبب طلب الارتفاع في السعر. إن نظرة التجديد المرتكزة على المنتج هي مع ذلك نظرة ضيقة للغاية. لست متأكداً من أن قهوة ستاربكس Starbucks تفضل القهوة التي أشتريها من أي حانوت يبيع أطايب الطعام، ولكن هذه القهوة تُقدّم ضمن نمط عمل مختلف تماماً - نمط يخلط اللهو والمسرح بلغة البرمجة جافا java.

كثيرون يرون أن التجديد يسير بفعل التكنولوجيا، وهذا صحيح في معظم الأحيان، ومع ذلك فليس لتجديد مفهوم العمل علاقة كبيرة بالتكنولوجيا الجديدة في أحيان كثيرة؛ خذوا شركات إيكيا IKEA وأولد نيفي Old Navy وفيرجن أتلانتيك Virgin Atlantic وشركات أخرى مجددة كثيرة ليست ذات باع في ريادة التكنولوجيا. إنَّها، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، في متناول الجميع. السؤال يكمن في مدى استطاعتك أن تطبقها بطريقة لا نظير لها. كانت شركات كثيرة في الماضي منهمكة في

سباق مع التكنولوجيا، وكل منها مضطرةً إلى أن تجاري منافسيها في موازنة المعلوماتية التي ترتقي بصورة مستمرة. ويبدو أن الأمر نفسه ينسحب على البلائين التي تصرفها الشركات حالياً على تكنولوجيا الشبكة العالمية. وسيتم تركيز قسم كبير من هذا الاستثمار على تفعيل أنماط عمل قديمة على الشبكة العالمية بدلاً من استخدام الشبكة العالمية لابتكار أنماط عمل راديكالية جديدة. سيكون هناك عدد قليل من الشركات - مثل متاجر وول مارت Wal-Mart أو فيديكس Fedex في الثمانينيات والتسعينيات - تستخدم التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مفاهيم عمل جديدة تثير الغرابة،

إن مفهوم التجديد
لدى معظم الناس مبتور جداً،
وهم يعانون من ظاهرة
«كعك أوريو المضاعف»
كما أسميها

الشركات الثورية الصناعية

وتخلق أنماطاً جديدة

غير أن مئات من شركات أخرى، مقابل كل شركة تشبه ديل كومبيوتر Dell Computer أو أمازون دوت كوم Amazon.com، سوف تصرف الملايين بلا جدوى في لعبة إحراز قصب السبق. لا بد من أن تتفتق الأذهان عن إدراك أنماط عمل جديدة تتعامل مع آخر الصرعات حتى يمكن تحويل تكنولوجيا المعلومات إلى سلاح سري، وهذه مهارة لا يمتلكها إلا القليلون من كبار مدراء المعلوماتية. إذا تحولت التكنولوجيا إلى شيء لا يستوي الجميع في الاستفادة منه، فإن كبار مدراء المعلوماتية هؤلاء يجب أن يصبحوا ضباط هجرة كبار.

المدراء التنفيذيون، وكبار مدراء المعلوماتية، والمشاورون اللاهثون خلف الإلتقان في العمل أمضوا التسعينيات وهم يتعلمون التفكير بطريقة منظمة في مواضيع استنباط العمل. تهدف المبادرات إلى توفير تلاحم متسلسل وإعادة هيكلة سير العمل، وتخطيط لموارد المشاريع وإدارة للعلاقة

مع المستهلك تنسف المتاهات الوظيفية، وتجعل من حدود الشركة محاوراً متشابكة. ومع ذلك فنادر ما كان هؤلاء راديكاليين ولم يشمل تأثير العديد منهم إلا عنصراً واحداً أو عملية واحدة من مجمل نمط عمل الشركة. إن تجديد مفهوم العمل: راديكالي ومنهجي (انظر الشكل: «ما وراء التحسن المستمر» المستمر»).

« ما وراء التحسن المستمر »

تجديد مفهوم العمل	التجديد غير الخطي	راديكالي
تحسن سير العمل	التحسن المستمر	تدريسي
النظام	العنصر المكون	

يدعونا عصر الثورة إلى أن نوسّع من آفاقنا. إذ يمكن القيام بأكثر من مجرد توسيع خط المنتجات، ومن العمل المُفعّل بالمعلوماتية. لم يكن أفق التجديد في أي وقت مضى أوسع مما هو عليه اليوم، هذا شريطة أن تبلغ عقولنا هذا الأفق. وهناك مفاهيم عمل جريئة في قلب ثورة الصناعة، وهذا النمط من التجديد المنظم هو الذي يشكّل الخطر الكبير على أصحاب المراكز المتميزة، لأن الاستجابة تتطلب عملاً على جبهة عريضة يقلل في معظم الأحيان من شأن مفاهيم العمل القديمة. انظروا - على سبيل المثال - إلى إخفاق شركة كومباك كومبيوتر Compaq Computer في التكيف مع مفهوم شركة ديل Dell بالبيع المباشر، والتصنيع حسب الطلب. في الوقت الذي كانت فيه شركة ديل تؤسس عملاً جديداً جريئاً كانت كومباك تلعب

دور اللص الكبير فتشتري شركة تصنيع الكومبيوتر، ديجيتال إيكويبمنت كوربوريشن Digital Equipment Corporation، التي بلغت مرحلة النزاع الأخير بعد أن كانت تشكّل ثورة في الصناعة. وفي نهاية المطاف حزم إيكهارد فايفر Eckhard Pfeiffer - مدير شركة كومباك التنفيذي - حقائبه ورحل، وكانت هذه هي المرة الثانية التي يُلقى فيها بمدير تنفيذي لشركة كومباك من الباب عند محاولة الشركة أن تتفاوض على منعطف خطير في طريقها نحو المستقبل. يا لطريقة تغيير الاستراتيجيات، كم هي غالية ومذلّة!

إن تجديد مفهوم العمل سيكون المكسب المنافس الذي يدل على عصر الثورة، وهذا التجديد هو المقدرة على إعادة فهم أنماط العمل الموجودة، من خلال طرق تؤدي إلى ابتكار قيمة جديدة للزبائن، وإلى ذهول مزعج للمنافسين، وثروة جديدة للمستثمرين، وهو كذلك السبيل الوحيد أيضاً أمام الشركة المقبلة حديثاً كي تنجح في وجه المثالب الكبيرة للموارد، وكذلك أمام الذين يحتلون المراكز المتميزة كي يجددوا تحالفهم مع النجاح.

الثروة الجديدة

مع كل خفقة من خفقات التاريخ تشرق ثروة جديدة وتغرب أخرى قديمة، ولن يختلف الأمر عندما يتنحى عصر التقدم ليفسح المجال أمام عصر الثورة. والسؤال هو من ذا الذي سيُنشئ الثروة الجديدة؟ ومن ذا الذي سيبدّد الثروة القديمة؟ لقد سبق للشركات الثورية أن وضعت أيديها على ثروة

من ذا الذي سيُنشئ الثروة الجديدة ومن ذا الذي سيبدّد الثروة القديمة؟

تكفي لافتداء جميع جبابرة العالم مرات ومرات. بيل غيتس Bill Gates هو أغنى كائن بشري في التاريخ، إذ يمتلك ثروة صافية تبلغ قيمتها نحو تسعين بليون دولار، وقد استخدم شركة مايكروسوفت Microsoft بمثابة عتلة ضخمة لقلب صناعة الكومبيوتر. إنه يترأس شركة كانت تملك سنة 1999

أكثر من ضعف قيمة السُّوق التقديرية لأكبر شركة أمريكية لصناعة السيارات . مايكل ديل Michael Dell - رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز General Motors - هو سمكة وول ستريت Wall Street الأكبر حجماً من جاك سميث Jack Smith . كذلك فإن قيمة متاجر وول - مارت Wal-Mart تزيد بمقدار أربعة عشر ضعفاً عن قيمة كل من سيرز Sears وروبك Roebuck وجيه سي بيني J. C. Penney مجتمعة .

الشركات اليوم مهووسة بكسب رضى حملة الأسهم، فأخراج شركات جديدة منبثقة عن الشركة، وفكّ عرى أخرى، واسترجاع الأسهم من خلال شرائها ومتابعة حركة الأسهم وبرامج الفعالية، جميعها - بالإضافة إلى عمليات الدمج الكبرى - أمور تطلق الثروة من عقالها، ولكنها لا تُنشئ ثروة جديدة. إن هذه الاستراتيجيات لا تُنشئ ثروات جديدة لأنها لا تُنشئ أسواقاً جديدة أو زبائن جدداً أو قنوات جديدة للإيرادات. الشركات الثورية الصناعية تعمل اليوم في إيجاد ثروة جديدة ولن تجدها تمارس لعبة الصدف مع حملة الأسهم. انظر إلى نمو قيم السوق التقديرية خلال السنوات العشر الماضية لبعض الشركات الثورية الناجحة مثل تشارلز شواب Charles Schwab، هوم ديبوت The Home Depot، غاب إنك Gap Inc.، ياهو! Yahoo، أمازون دوت كوم Amazon.com، إي بي eBay، ديل كومبيوتر Dell Computer وشركات أخرى، ثم اطرح على نفسك هذا السؤال: هل يمكن أن تحظى شركتك بسقف عالٍ مثل هذا من خلال أي من برامج تحسينها، أو خطط هيكليتها المالية، أو الاستحواذات الواعدة، أو التقنيات الخلاقة لتحسين إدارة الأرباح في شركتك؟ لا تتحمّل عناء الإجابة، وأستطيع أن أخبرك بأنه ليس في مقدورها أن تفعل ذلك. وإذا أردت الثراء في عصر الثورة، فعليك القيام بأكثر من اعتصار الثروة من استراتيجيات الأمس. سوف يتعين عليك أن تجعل جميع من في الشركة - من القمة حتى القاعدة - يركّزون على التحدي في اقتناص قسم يزيد عن حصتك العادلة من فرص الغد. الشركات الثورية لا تطلق الثروات من عقالها بل تخلقها، وهي تقوم بأكثر من المحافظة عليها من الضياع، إنها تبنيها.

نحو القدرة

إن جوهر تجديد مفهوم العمل هو القدرة على خلق استراتيجيات مولدة للثروات، وتماشي في ثورتها ثورية العصر الذي نعيش فيه، وهذا يثير تساؤلاً ربما طرحته على نفسك من قبل: من أين تأتي استراتيجيات خلق الثروة الجديدة؟ ولن تجد جواباً لدى صناعة الاستراتيجيات، أو لدى جميع هؤلاء المستشارين المتملقين أو لدى العلماء الذين يعلنون عن أنفسهم أو لدى المخططيين لأمر خارج نطاق المعهود، فهؤلاء جميعاً لا يعرفون الاستراتيجية إلاً عندما يرونها، وعند ذلك يقولون: انظروا! إن فيها اثنتين وعشرين نقطة ربح، ولكنهم لا يعرفون مصدر الاستراتيجيات الجديدة، ولا يملكون نظرية لتكوين استراتيجية، وهذا يقل كثيراً عن التبصر في كيفية بناء مقدرة عميقة الجذور على تجديد استراتيجية ما. ربما رأينا مديراً عاماً متعطشاً لاستراتيجية جديدة لا يجد سبيلاً إليها إلاً بتناوله في منتصف الليل، وجبة ساخنة جداً من الكاري، مع التوابل ذات الطعم الحار على أمل أن تنطلق فيه شرارة إبداع الاستراتيجية مع بداية عملية الهضم التي لا بدّ حاصلة.

لعل الاستراتيجيات تأتي من عملية التخطيط السنوية؛ وهي طقوس تتضمن تدريبات جيدة على الأداء تمارسها كل شركة. انظر في عملية التخطيط في شركتك ترى أي الصفات تنطبق عليها بشكل أفضل؟ الصفات الموجودة في العمود (أ) أم (ب)؟ وربما وجدت نفسك مضطراً للاعتراف بأن ما ورد في العمود (أ) من وصفات هي الأكثر انطباقاً عما في العمود (ب)، هذا إذا لم تكن شركتك في واقع الحال تتميز بالاستثنائية.

والفكرة القائلة إن الاستراتيجية «سهلة»، تستند على افتراض خاطيء بأن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين صياغة الاستراتيجية. وبالطبع فإن الاستراتيجية تبدو سهلة عندما تقلل عملية التخطيط من مجال الاكتشاف، وسعة الانخراط في الأمر ومن مقدار الجهد الفكري المبذول، وكذلك عندما يكون الهدف بعيداً إلى حد ما عن الثورة. وهذا الافتراض بأن الاستراتيجية

سهلة يتناول، قصور عملياتنا التخطيطية أكثر مما يتناول التعدي لخلق ثروة في الصناعة.



إن منح المخططين مسؤولية خلق الاستراتيجية هو أشبه بالطلب إلى عام بناء الطوب أن يرسم لوحة بيتا *Peita* لميكائيل أنجلو *Michelangelo's*. كل شركة تعتقد أن التخطيط يؤدي إلى استراتيجيات ثورية سوف تجد نفسها رهينة التراكمية في الوقت الذي تقود فيه الشركات المقبلة حديثاً ذات التفكير الحرّ تمرّداً ناجحاً. إذا كان هدفك هو خلق استراتيجيات جديدة فيمكنك أن تساوي بين أن ترقص عارياً حول نار المعسكر، وأن تذهب إلى اجتماع التخطيط شبه المقدس.

ولا عجب أن يُقلّل من شأن فكرة التخطيط الاستراتيجي في كثير من المؤسسات. كم مرة أنتجت هذه الفكرة رؤى راديكالية خالقة للقيمة؟ لا غرو في أن تأتي استراتيجية الشركة في مرتبة أدنى من إنجاز صفقة، ويتناقص عمل الشركات الاستشارية في «الاستراتيجية» أكثر فأكثر ويتزايد في «التنفيذ» أيضاً.

حسنٌ إذن، ربما تأتي الاستراتيجيات الثورية من «أشخاص ذوي نظرة ثاقبة» مثل بيل غيتس *Bill Gates* (مايكروسوفت) وتيد تيرنر *Ted Turner* (سي إن إن *CNN*) وأنيتا روديك *Anita Roddick* (ذ بودي شوب *The Body Shop*) وروبيرت مودروك *Rupert Murdoch* (نيوز كورب *News Corp*) وأندي غروف *Andy Grove* (إنتل *Intel*) وجيف بيزوس *Jeff Bezos* (أمازون).

دوت كوم (Amazon.com) وهوارد شولتز (Howard Schultz) (ستاربكس Starbucks) وميكي دريكسلر (Micky Drexler) (د غاب the Gap) ومايكل ديل (Michael Dell) (ديل كومبيوتر Dell Computer). توجد رؤية شخص واحد في أصل تكوين كثير من الثورات الصناعية إن لم يكن معظمها، وهذا الشخص ينتهي غالباً إلى أن يكون مديراً تنفيذياً، أو رئيساً لمجلس الإدارة. ومع ذلك فأصحاب النظرة الثاقبة اليوم هم في غالب الأحيان مجانين الغد. تسير الشركة في أحيان كثيرة إلى نهاية الطريق التي تنيرها أضواء صاحب النظرة الثاقبة ثم تتحطم وتحترق. تذكروا شركة آبل كومبيوتر Apple Computer حيث قام ستيف جوبس Steve Jobs، فتى الإعلان عن الفرص الضائعة، بمقاومة جهود إعطاء امتياز نظام تشغيل ماكينتوش Macintosh للشركات الأخرى، وطرد من الشركة التي ساعد على تكوينها، ثم حدثت فرصة أخرى بشكل لم يكن محتملاً وأخذ بزمام القيادة فيها مرة ثانية سنة 1997 كمدير تنفيذي. إن هذه الشركة - رغم التحسن الأخير الذي طرأ عليها والذي لا يَعدو كونه يشبه المعجزة - ستظل إلى الأبد على هامش تاريخ صناعة الكومبيوتر بسبب قصر نظر مؤسسها. وإذا عجزت إدارة شركة ديل كومبيوتر Dell Computer العليا عن تفادي قصر النظر في صناعة الكومبيوتر فإنها ستواجه نفس المصير أيضاً؛ ذلك أن شمس الكومبيوتر الرئيس مينفريم mainframe قد أفلت بفعل الكومبيوتر الصغير الذي غيَّب الكومبيوتر الشخصي شمسَه أيضاً. أصبحت شركة دي إي سي DEC ثاني أكبر شركات الكومبيوتر في العالم عندما تباطأت شركة آي بي إم IBM عن الاستجابة للتهديد الذي شكَّله الكومبيوتر الصغير، وأصبحت شركة ديل Dell الأكثر ديناميكية في عالم الكومبيوتر عندما تباطأت آي بي إم IBM وكومباك Compaq وشركات أخرى في إعادة اختراع أنماط عملها. ومع ذلك فلا بد من وجود عالم ما بعد الكومبيوتر، وربما جاء عالم ما بعد الويندوز Windows، وإذا كان التاريخ يعيد نفسه فقد تقف ديل كومبيوتر Dell Computer ومايكروسوفت Microsoft والشركات التي تقود الصناعة في الوقت الراهن بين المتفرجين في العالم الجديد.

الشركات التي تعتمد على
ذوي النظرة الثاقبة نادراً ما
تعيش بعد استراتيجيتها الأولى



لا يبقى أصحاب النظرة الثاقبة
على حالهم إلى الأبد، إذ نادراً ما
تقع أيديهم على رؤية ثاقبة أخرى،
والأسوأ من ذلك هو أن مواطنيهم
يصبحون متكلمين على علم الغيب الذي
يتمتع به هؤلاء، فيتخلون عن
مسؤولياتهم الذاتية في البحث عن
فرص جديدة. وفي الكثرة الغالبة من
المرات فإن صاحب النظرة الثاقبة الذي
يتبوأ في ذات الوقت منصب المدير
التنفيذي أو رئيس مجلس إدارة، يقضي
بلا ذكاء على مقدرة الشركة على
التجديد الراديكالي بسبب نظرتة الثاقبة
التي خبا أوارها. ولهذا فإن الشركات

التي تعتمد على ذوي النظرة الثاقبة لا تعيش بعد استراتيجيتها الأولى. إن
وادي سيليكون أرض الشركة الثورية الصناعية الخصبة، ومقبرة شركات
الاستراتيجية الواحدة أيضاً. لا توجد إلا حفنة من شركات الوادي - هيوليت
باكارد Hewlett-Packard، إنتل Intel، أبلaid ماتيريلز Applied Materials،
سيسكو Cisco - كانت شركات ثورية لأكثر من مرة واحدة.

إن معظم الشركات لا يقودها بالطبع أصحاب النظرة الثاقبة؛ بل يقودها
إداريون، ولا غضاضة في ذلك، فربما كان مدير التنفيذ ملتزماً بالقواعد
أكثر منه ثورياً. ولذلك فلا تقعدن هناك تحملق في برج الشركة على أمل أن
تُبهر بصرك لمعة ذكاء لأحد العاملين ممن يتحلون بعقلية الباحثين عن
الكسب. يمتلك الإداريون ثقة مبالغاً بها في التنفيذ الهائل، ويعتقدون أن
النجاح في عالم مليء بالثغرات لا تعوزه إلا تلك الثقة. إنهم محاسبون ولا
يعلمون الغيب. ومن غير المحتمل أن يكون منبع الاستراتيجيات التي تخلق

الثروات هو المدير التنفيذي ذو النظرة الثاقبة أو عضو الحركة السياسية المناسب كثيراً.

ربما حضر أحدكم حالة عملية في كلية إدارة الأعمال، قام الأستاذ خلال 90 دقيقة بتعريية مبدأ من مبادئ الإدارة تمت صياغته في عشرين صفحة من النثر المنمّق، ولنفترض أن الحالة التي تتم مناقشتها تتعلق بشركة حققت نجاحاً هائلاً وأن الأستاذ في غمرة التحليل الرائع لما بعد هذا النجاح

... وهكذا ترون أنهم طوّروا تطبيقاً قاتلاً من خلال استثمار تكنولوجيا متفجرة تسمح لهم بالسيطرة على عوائد متزايدة من كفاءاتهم الجوهرية التي لا نظير لها، وهم بذلك يخلقون نظاماً اقتصادياً جديداً يتمتع بالمشاركة العميقة في الأرباح الجديدة.

وفي خضم هذا الكلام الذي لا طائل تحته، هل قلت في نفسك: «انتظر قليلاً، هل كان هذا النجاح نتيجة لتفكير استراتيجي واضح المعالم بشكل كبير، أم تحقق لمجرد ضربة حظ بلهاء؟». حظ أم بُعد نظر؟ من أين تأتي الاستراتيجية؟ هو لعمرى سؤال جيد.

لنتأمل في نشوء هذه الاستراتيجيات الثورية الثلاثة:

عندما غادر زوجها منزلها في مدينة ليتلهامبتون Littlehampton بإنجلترا لتنفيذ حلم حياته بركوب حصان من بيونس آيرس إلى نيويورك، تركت أنيتا روديك Anita Roddick لتدافع عن نفسها وبناتها. افتتحت أنيتا محلاً صغيراً لمواد التجميل في مدينة برايتون Brighton القريبة لكي تعيل أسرتها، وكانت تملأ قوارير بلاستيكية صغيرة بمادة لزجة، ومن هذه البذرة نمت شركة ذي بودي شوب The Body Shop التي حققت سنة 1998 إيرادات بلغت بليون دولار.

قبل عيد ميلاده الثامن والخمسين، تعرض محبُّ الاستحواذ مايك هاربر Mike Harper لأزمة قلبية، وكان حينذاك مديراً تنفيذياً لشركة كوناغرا إنك ConAgra Inc. وبعد أن أمضى مدة طويلة في العناية المشددة خرج من

المستشفى على أن يلتزم بتغيير طعام الحمية الذي يتناوله. وانبرى المدير التنفيذي - وهو الذي أصبح واعياً لصحته من جديد - للتحدي الذي فرضه على شركته من أجل إيجاد خط جديد تحت شعار «مُنتَجات جيدة لك good-for-you» تتميز في ذات الوقت بطعمها اللذيذ. وكانت النتيجة أن ظهرت منتجات هيلثي تشويس Healthy Choice وهي مُنتَجات تتألف من أطعمة العشاء المجمدة التي احتلت مركز الصدارة بسرعة أمام مثيلاتها. أصبح هذا الاسم التجاري يشتمل اليوم على أكثر من ثلاثمئة صنف، ابتداءً بطعام الفطور المكوّن من الحبوب، وانتهاءً بالبوظة، مروراً بالوجبات الخفيفة ولحوم الحمية، وحقق سنة 1999 مبيعات زادت عن خمسة عشر بليون دولار⁽¹⁾.

ما هي العلاقة بين صناديق الهدايا ذات الأسعار الرمزية - وهي العلب البلاستيكية الصغيرة التي تصرف الحلوى قطعة قطعة - وبين واحدة من أكبر شركات الشبكة العالمية الناشئة حديثاً؟ العلاقة كبيرة. إسأل بيير اوميديار Pierre Omidyar. كانت خطيبته واحدة من الملتزمات بجمع هذه الصناديق، وتساءل بيير عن كيفية تقديم المساعدة لفتاته لإشباع رغبتها بها. الجواب كان موقِعاً حياً يستطيع فيه عشّاق هذه الصناديق أن يشتروا ويبيعوا، دون وسيط، مجموعاتهم الغريبة التي يجمعونها. وقد أزهرت فكرة بيير فأعطت ثمرة هي شركة إي بي eBay التي شكّلت الموقع الأول للمزاد على الشبكة العالمية حيث يقدم مليون عرض كل يوم من قبل أكثر من مليوني عضو. ويعود الفضل إلى بيير كمؤسس لشركة إي بي eBay في تحويل كل شيء من الإعلانات المبوبة في جرائد المدن الصغيرة المحلية إلى الممارسات التي تختال في صفوة صالونات المزاد في العالم⁽²⁾.

حظّ أم بُعد نظر؟ من أين تأتي مفاهيم العمل الجديدة الراديكالية؟ إليكم الجواب: مفاهيم العمل الجديدة هي دائماً وأبداً نتاج بُعد نظر محظوظ. هذا صحيح، التبصّر الضروري ليس نتاج عملية تخطيط موجهة،

(1) «منتجات كون أجراً» < www.coagra.com/product.html > .

(2) سوزان موران: «الحلواني» بيزنيس 2، حزيران/يونيو 1999، 66 - 67.

بل يأت من خليط من المصادفات والرغبة والطموح والحاجة، ولا بدّ في نهاية الأمر من وجود درجة من بُعد النظر الذي هو شعور بمكان وجود الثروات الجديدة. وهكذا فإن تجديد مفاهيم العمل ينطوي دوماً على ناحيتين: المصادفة وبُعد النظر.

إذا كانت مقدرة الشركة على الازدهار في عصر الثورة تعتمد على قدرتها على أن تتصوّر جوهر غرضها ومصيرها مرة أخرى، وأن تخلق لنفسها أحلاماً ومقاصد جديدة بصورة مستمرة، فنحن في مأزق. كيف لك أن تزيد من احتمالية اندماج الاستراتيجيات الجديدة لخلق الثروة في شركتك أنت؟ هل يمكننا أن نحول موهبة اكتشاف الأشياء النفيسة أو السارة بالمصادفة إلى مقدرة؟.

تقدّم لنا حركة الجودة تشبيهاً مفيداً. لو سألت شخصاً قبل ثلاثين عاماً: «من أين تأتي الجودة؟» لأجابه «من الصانع الماهر»، أو ربما «من المفتش في نهاية خط الإنتاج». تأتي الجودة في شركة رولز رويس Rolls-Royce من الشخص صاحب الأيدي السحرية الذي يمضي أسابيع في طرق المعدن على قالب خشبي ليحوّله إلى مصدم حتى يقي السيارة من الصدمات، أو ربما تأتي من المفتشين ذوي المعاطف البيضاء في نهاية خط إنتاج سيارات المرسيدس بينز Mercedes-Benz. ثم جاء الدكتور ديمينغ Deming ليقول: «يجب علينا أن نكسو الجودة صيغتها القانونية، ويجب أن تكون الجودة وظيفة كل شخص، فالمسؤول عن الجودة هو ذلك الشخص الواقف على أرضية الحانوت، والمتمتع بثقافة عملية قدرها عشر سنوات، ويداه ملطختان بالشحم». من السهل أن ننسى كم كانت هذه الفكرة راديكالية. في شركة ديترويت Detroit يقول مدراء السيارات التنفيذيون: «لا بدّ وأن تكون مازحاً، فالأشخاص الموجودون هناك هم مخربون».

لقد أمضت شركات كثيرة عقداً من الزمن أو أكثر في فهم الجودة وإدخالها في صلب عملها باعتبارها مقدرة عقلية، ولكن التحدي اليوم لم يعد في الجودة. لقد أنجزتم ذلك وفعلتموه وحصلتم على جائزة بولدريدج Baldrige. ليس الوقت

أوان التسوق، وتقديم مواد الامتياز، أو حتى التجارة الإلكترونية. يكمن التحدي اليوم في بناء مقدرة راسخة ● ● على تجديد مفهوم العمل بحيث تنتج مفاهيم عمل جديدة ● ● تماماً، وتعيد ترجمة المفاهيم القديمة بشكل دراماتيكي. ● ●

ونحن، مثلنا مثل ديمينغ Deming وجوران Juran والأوائل الذين قادوا حركة الجودة، سوف يتوجب علينا أن نخترع ممارسة جديدة. لو أردتم سنة 1955 أن تحددوا السمة البارزة لأحسن جودة، فإلى أين كنتم ستذهبون؟ الجواب ليس واضحاً. لم تكن جائزة ديمينغ Deming موجودة في ذلك الوقت، ولا شهادة الأيزو 9000 أيضاً. ومع ذلك فإن رؤاد الجودة لم يكن يعيقهم شيء فاخترعوا ممارسة جديدة وبنوا أساساً فلسفياً جديداً. ونحن يجب علينا أن نطمح مثلهم إلى أكثر من مجرد «الممارسات الفضلى»، لأن معظم ما يوصف اليوم بأنه تجديد للممارسات الفضلى قد ترسخ في عصر التقدم؛ ولكنه ببساطة ليس جيداً بقدر كاف بالنسبة لعصر الثورة.

إن إيجاد المقدرة على التجديد الراديكالي في كل الشركة، سيشكل تحدياً لا يقل شأنًا عن خلق مؤسسة ● ● مفعمة بروح الجودة الجماعية، ولا يمكن أن يستغرق ذلك في هذه المرة سنوات عشرًا، هذا إذا رغبتُم بخلع نعال ● ● الإنكار، والتخلص من كامل نظرية الإدارة غير المفيدة التي تعلمتموها في الماضي أثناء عصر التقدم، وكنتم مستعدون لاعتلاء جدران حجرة ديلبيرت Dilbert وتحملتم مسؤولية شيء أكثر من مجرد «وظيفتكم».

قاعدة المكافحين من أجل التغيير

سواء كان الذي بين أيديكم الآن من المواد البسيطة التي تؤخذ مباشرة، أم جهازاً يسبب الهيجان، فهذا أمر يعتمد عليكم. لقد أخبروكم أن التغيير يجب أن يبدأ من القمة، وهذا هراء. كم من مرة بدأت الثورة فيها عند الملكية؟ نيلسون منديلا Nilson Mandela، فاكلاف هافيل Vaclav Havel، توماس بين Thomas Paine، المهاتما غاندي Mahatma Gandhi،

كيف تستطيع زيادة احتمال بروز استراتيجيات

تكوين الثروة الراديكالية الجديدة في مؤسستك؟

مارتن لوثر كينغ Martin Luther King، هل كان هؤلاء يمتلكون قوة سياسية؟ كلا، ومع ذلك فقد أوقف كل منهم مسيرة التاريخ، وكانت العاطفة هي التي مكنتهم من أن يفعلوا ذلك وليست القوة.

كثيرون منا يمضون من أعمارهم في خضم العمل أكثر مما يمضونه مع أسرهم، أو مع المجتمع أو في العبادة. ولكن المردود العاطفي المكتسب من العمل ضئيل في غالب الأحيان. أمر الرب البدو الإسرائيليين أن يرتاحوا يوماً واحداً من كل سبعة أيام، ولكنه لم يرسم لهم بأن تكون الأيام الستة الباقية خالية من أي معنى. فبأي قانون يجب أن تأتي المنافسة على حساب الأمل؟ إذا أردتم أن تصبوا حياتكم في شيء ما، فلم لا يكون هذا الشيء كأس القربان بدلاً من أنبوب تصريف المياه؟ إن الذي يتعرض للخطر هو إحساسنا بالهدف وإحساسنا بالإنجاز وإحساسنا بأننا حققنا شيئاً من التمايز، وهذا أكثر مما ينبغي.

- لم يكن الإنسان مكافحاً من أجل التغيير في وقت أنسب من هذا الوقت:
- شبكات الاتصالات الداخلية والبريد الإلكتروني في كل الشركة تخلق شيئاً قريباً من ديموقراطية المعلومات، وحدود المعلومات التي كانت ترسم سلطة الشركة أصبحت الآن قابلة للاختراق أكثر من أي وقت مضى.
- يدرك المدراء اليوم - أكثر من أي وقت مضى - أنه ليس بمقدورهم السيطرة على الالتزام، فالجيل الذي يلتحق اليوم بالعمل يكره السلطة أكثر من أي جيل في التاريخ.
- من الواضح عالمياً أننا نعيش في عالم معقد جداً، ومعرض للشك بحيث أن الشركات التي تُخضع موظفيها لمصلحتها والتي تركز على المراقبة مصيرها الفشل.
- إن رأس المال الفكري يصبح بشكل متزايد أكثر قيمة من رأس المال المادي، وكذلك فإن العاملين يصبحون «الرأسماليين» الحقيقيين.
- الملايين من العاملين هم اليوم حملة أسهم أيضاً فهم موزدون ومالكون.

إن المكافحين من أجل التغيير يغيرون من أشكال الشركات في أنحاء العالم، ففي سوني يتحدى مهندس متوسط المنصب الإدارة العليا للتغلب على تحيزها ضد العمل في ألعاب الفيديو. تحتج الإدارة بقولها: «نحن لا نصنع ألعاباً!»، فيأتي بالحجة ويرسم ويخطط، ويقنع سوني - وهو أمر صعب المنال - بأن تطور محطة الألعاب، وهي عبارة عن خزانة ألعاب فيديو غير اعتيادية ناجحة جداً لدرجة أنها كانت سنة 1998 سبباً لأكثر من أربعين في المئة (40٪) من أرباح سوني. وتابع المهندس دفعه حتى أنشأت الشركة في آخر الأمر قسم تسالي الكومبيوتر Sony Entertainment Division وألزمت نفسها بجعل الكومبيوتر أكثر من مجرد أداة عمل بلا روح.

في مطلع التسعينيات تضافرت في شركة آي بي إم IBM جهود عالم كومبيوتر مهووس بالمواقع على الشبكة العالمية مع جهود مخطط تسويق يعشق الأسواق وذلك بهدف تحويل الشركة إلى محطة لتوليد الشبكة العالمية الذكية، فأسس مخبراً غير قانوني، وباشراً بإنشاء موقع Webware، وقاما بتنظيم جهود سرية داعمة أدت إلى تحويل مواقع الشبكة العالمية المتفاوتة المتباعدة إلى مجتمع قوي من المناصرين للشبكة العالمية، فكانت جهودهما المشتركة الأساس الذي ظهرت عليه الشركة في مجال العمل الإلكتروني.

وعليه فلا تقولن إن هذا مستحيل، بل اسأل نفسك إن كنت تمتلك الشجاعة لأن ترتاد الثورة.

هل يمكن لأي من هذه الكلمات (إحلم، إخلق، استكشف، اخترع، ابتدع، تخيل) أن تصف العمل الذي تقوم به؟ إذا لم تستطع فاعلم أنك لست ذا شأن، وأن شركتك ربما كانت على شاكلتك. إن عصر الثورة لا يحتاج إلى جنود دؤوبين يلقون بأنفسهم للقاء العدو صفّاً واحداً، بل إلى رجال باعثهم كبير، ويتمتعون بكثير من



الاستقلالية، ويشنون حرب عصابات، ولذلك يكفي ما أخذ عن ديلبيرت Dilbert، وهو الذي ينوح كحيوان انب عرس صغير. متى كانت آخر مرة تطاول فيها برأسه فوق جدران جحره؟ أو ذاد عنه؟ أو حارب فيه بصورة حقيقية في سبيل فكرة؟ إنه رَغْدِيد ويستحق ما نزل به.

يتطلَّب عصر الثورة شركات ثوريَّة،

فإذا تصرَّفت كوصي على شركتك فأنت كذلك، والنتيجة خسرانك وخسران شركتك، وإذا بقيت تقوم بدور المتزلف أو المرافق، فتقع جاثياً على ركبتك وتنحني أمام إجحاف الإدارة العليا، وتنفخ في ذاتها التي تزايد حجمها وتقول: ما تريد هذه الإدارة أن تسمعه، فأقلع عن ذلك لأنك تحرم نفسك وشركتك من مستقبل أنتما أهل لأن تمتلكانه. لا أعذار ولا خوف. إذا أردت أن تكون مكافحاً من أجل التغيير فإن هذه الكلمات يجب أن تكون أكثر من مجرد شعارات توضع على الثياب.

ليست المعركة في النظام الصناعي الجديد معركة الديمقراطية ضد الاستبداد، أو العولمة ضد القبلية، إنها معركة التجديد ضد سوابق الماضي، ولقد عبّر رالف والدو إيميرسن Ralph Waldo Emerson عن هذا الأمر بصورة تامة عندما قال: «هناك دوماً فريقان، فريق الماضي وفريق المستقبل؛ الثبات والحركة».

فمن أي الفريقين أنت؟

نظام التجديد الجديد

لم تكن المنافسة في عصر الثورة قائمة - كما سنرى - بين أنماط العمل فحسب، بل تعدّتها إلى أنظمة التجديد أيضاً. أما في العصر الصناعي فكان نظام التجديد يتمثل بعلم كبير وعلماء بحّاثه في مخبرهم، ومشاكل

ظاھرھا صعبة المراس وسنوات من التطور المُركَّز، ولحظات تنطلق فيها صیحات وجدتها!، وانطلاقات لرهانات الشركة ومختبرات بیل Bell وسارنوف Sarnoff وواتسون Watson. كانت خطوات هذا النظام مُقاسة بطیئة: جاهز.. جاهز.. جاهز.. صوّب.. صوّب.. صوّب.. صوّب.. أطلق النار. لقد أعطانا هذا العصر الصناعي القرص المُدمج وأدوية الكولیسترول والبوینغ 747 والألياف البصرية والتعرّف على الكلام وقطار السرعة العالیة وخلايا الوقود والمواد المقاومة للحرارة والدیود الكریستالی الضوئی وأشياء كثيرة غیرها، وخلق ثروات كبیرة لشركات كانت تتحلّى بما یكفی من الشجاعة والغنى للمخاطرة بكل هذه الثروات على طریق شطحات الاكتشافات العلمیة، ولم یكن للعلم الكبیر منافساً بین سنتی 1900 و1950 باعتباره آلیّة لخلق الثروة الجدیة.

وفي سنوات ما بعد الحرب وُلد نظام تجدیث ثان، خلق المجتمع المستهلك فی البدایة، ثم تغذّى علیه بعد ذلك، وكان من أبطاله كوكا كولا Coca-Cola وبروكتّر أند غامبل Procter & Gamble ویونیلیر Unilever ونستله Nestle وکیلوغ Kellogg. ورغم أن هذه الشركات وكثیرات من منافساتها قد وضعت استثمارات فی البحث والتطویر، فإن تواجدھا فی عالم صناعة الاحتیاجات زاد عنه فی عالم الاختراقات العلمیة. كان التحدي - فی عالم أطلق العنان للقدرات - یكمن فی ایجاد مستهلكین یشترون الصابون الناعم وزبدة الفول السوداني والمشروبات غیر الكحولیّة التي تحمل علاماتك التجاریة بالذات. ولم یكن المجدّدون هم العلماء بل المسوّقون الذین كانوا مخترعین بلا حدود عن طریق استخدام الإعلان لتألیف قصص عن أنفسنا نرید أن نسردها على أنفسنا، وأضحى الشامبو ومعجون الأسنان یتربع بلا مقدمات على رأس سلم ماسلو Maslow للاحتیاجات، وكانت آلاف المُنتجات المتشابهة من الناحیة الظاهریة تطرح سنویاً، ولا یتمیز أحدها عن الآخر إلا فی الإعلان عنه. كان التسویق للمستهلك بین الخصمینیات والتسعینیات یشكّل الأساس الأول للتجدید، ولم یعد ألمع الناس وأذكاهم یریدون أن یصبحوا علماء، بل مدرء للعلامات التجاریة.

إن النظام الصناعي الجديد هو وليد نوع مختلف جداً من التجديد الذي لم يبن على تجميع المعرفة العلمية، ولا على صرعات ماديون أفينيو الإعلانة الميتة، بل انبثق عن شطحات من الخيال البشري. وليس لوضع المورد الذي يبدأ المرء منطلقه منه كبير شأن في هذه الحال، فالمجددون يبدأون صفر اليدين. إن فترات التطور لا تُقاس بالسنوات بل بالأسابيع. وما الزبائن إلا مطوِّرون مساعِدون يقدِّمون معلومات إرتجالية ضمن دائرة لامتناهية من أفعال جرَّب، تكيّف، جرّ، تكيّف. هنا نجد الإيعاز ناقصاً، وهو يتألف من أطلق النار. . وليس هناك وقت لوضعية «جاهز». فالهدف ليس براءة امتياز أو حملة إعلانية جديدة، بل هو مفهوم عمل جديد راديكالي. واحتمال أن يكون المجددون أشخاصاً تسرّبوا من المدارس يتساوى هنا مع احتمال أن يكونوا حملة الدكتوراه والماجستير في إدارة الأعمال؛ وهم ليسوا علماء ولا مدراء علامات تجارية، بل هم أناس يبحثون عن الكسب، وهذا ما أطلق عليه تشارلز هاندي Charles Handy عبارة «السيمبائيين الجدد»⁽¹⁾ وهم أشخاص قادرون على إنتاج شيء من لا شيء، ولا يناضلون ضد الطبيعة بل ضد سيطرة الممارسة الراسخة.

هذا هو وادي سيليكون، أكثر مما هو مختبر شركة أو مجموعة تركيز على الزبون. ليس في الوادي موارد يتم تخصيصها للمشاريع المتنافسة من قبل المدير التنفيذي، ولا علماء بَحاثون في الأسواق ينقبون في أكوام من بيانات تتضمّن وصفاً للأعراق، بل هناك آلاف من أفكار العمل الجديدة تتنافس في ما أصبحت سوقاً مفتوحة لتجديد مفاهيم العمل. إن الأفكار المتميزة تجلب أصحاب المواهب ورؤوس الأموال كما تستحوذ الزهرة على انتباه نحلة العسل. في الوقت الذي يبقى فيه البحث والتطوير والتسويق إلى المستهلك سبيلين أبديتين نحو خلق الثروة، فإنّهما لم تعودا السبيلين الوحيدتين ولا الأكثر ربحية. ومع بدايات الألفية الجديدة فإن الثورة الصناعية

(1) تشارلز هاندي: السيمبائيون (لندن: هوتشينسون، 1999).

هي الطريق الأسرع إلى إيلدورادو Eldorado، ولا توجد نسبة من الثوريين بين الناس أكثر مما هي عليه في الوادي. ومع ذلك فالوادي - في أسلوب التجديد الجديد - ليس اسماً لمكان بل هو استعارة ترمز إلى الخيال السارح والتجربة الجامحة والحاجة التامة إلى الحنين إلى الماضي. وسوف يتعين على كل شركة - إن هي أرادت أن تحقق الفلاح في عصر الثورة - أن تتعلم كيف تضم بين جنباتها سحر الوادي الفريد من نوعه.

العِلْمُ الكبير، فيل يجر قطعة خشب كبيرة على مرتفع البحث العلمي، وتسويق المستهلك هو فقرة مدربة على هيئة مستهلك، تعلم أن يستجيب للمغريات والمداهنات التي يطرحها المسوقون الحاذقون، ونظام التجديد الجديد غزاة تتقاذف فوق عشب سوابق الماضي الطويل. إن سيسكو Cisco وياهو! Yahoo وأمازون دوت كوم Amazon.com وسايكامور نيتويركس Sycamore Networks وريد هات Red Hat وسي إم دجي آي CMGI وآلاف غيرها من الشركات الثورية الصناعية، هي وليدة هذا النظام، ويجب أن تدرس على يدي هذا النظام أيضاً إن أرادت أن تحقق النجاح أكثر من مرة. يجب على الشركات المخضمة صاحبة المراكز المتميزة، وعلى الشركات الفتية حديثة العهد ذات الوجوه المغطاة بحب الشباب، أن تتبنى بشكل متشابه برنامج تجديد جديد للعمل، حيث تبني الواحدة على البناء الذي أقامه النظام والنوع الآخر من الشركات من قبل، ثم تمضي بعيداً بعيداً عن المكان الذي تم التوقف عنده.

برنامج تجديد جديد للعمل

التجديد غير الخطي	و	التحسن المستمر
تجديد مفهوم سير العمل	و	التجديد في المنتج وفي سير العمل
خلق الثروة	و	«إطلاق» الثروة
المقدرة	و	العثور على الأشياء الثمينة بالمصادفة
المكافحون من أجل التغيير	و	أصحاب النظرة الثاقبة
وادي سيليكون	و	العلماء والمسوقون

وسرعان ما سيكتشف أولئك الذين يلزمون أنفسهم ببرنامج العمل الجديد هذا، أن عصر الثورة هو أيضاً عصر الفرص، وكما فتحت أمريكا القرن التاسع عشر أبوابها للمؤمنين بإمكانية الحياة الأفضل، فإن القرن الحادي والعشرين يفتح أبوابه لكل المؤمنين بالإنطلاقات الجديدة ويرحب بالذين أخرجوا من أموالهم وبالمستأثنين. وكما وضعت الثورة الأمريكية خاتمها على نهاية الإقطاعية كنظام سياسي فإن عصر الثورة سوف يضع حداً لإقطاعية الشركات وسوف تزول من الوجود جميع امتيازات الشركات الصناعية المحتكرة للسوق، والحقوق الخاصة للاستجداءات ذات العقل الزائل والالتزام المدس بميثاق الشركات.

ليس المهم في عصر الثورة أن تكون مديراً تنفيذياً أو مجرد مساعد إداري دخلت سلك الوظيفة من فورك، أو أن تعمل في ردهات الإدارة العامة للشركة، أو في مكان قصي عند أطراف الدنيا، أو أن تحصل على الحسم الضريبي الذي يمنح لكبار السن، أو أن تكدح لسداد ديون المدارس، فالفرصة لم تكن في يوم من الأيام أكثر ديموقراطية مما هي عليه اليوم.

فهل تعتنق برنامج العمل الجديد للتجديد؟ هل تتمتع بالقدر الكافي من الاهتمام بشركتك وزملائك فتتحمل مسؤولية جعل شركتك مستعدة للثورية؟ إن كنت كذلك، فلديك فرصة لعكس اتجاه سير العجز الوظيفي الذي جرد الكثير من المؤسسات من مستقبلها، وباستطاعتك أن تغير الاتجاه الذي سلب الكثيرين شعورهم بالمعنى وبالإنجاز، وفي مقدورك أن ترسم صورة مصيرك. يمكنك أن تنظر إلى المستقبل بعينيك وتقول:

**لم أعد أسير التاريخ
وباستطاعتي أن أحقق كل ما أتخيله**

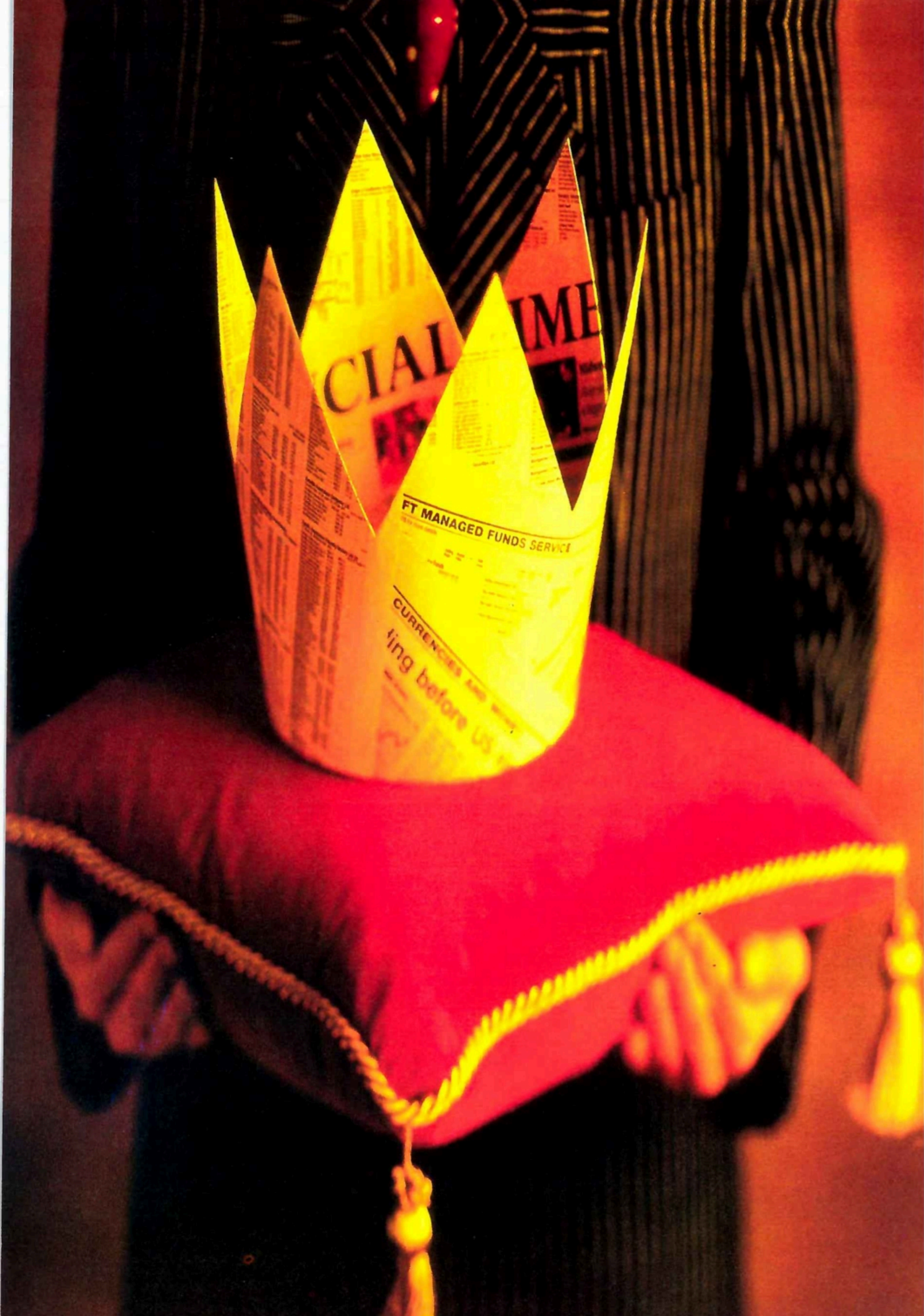
**لم أعد عبداً في بيروقراطية لا وجه لها
فأنا ناشط ولست يعسوب نحل**

**لم أعد جندي مشاة
في مسيرة التقدم**

إنني ثوري



التوقعات المتزايدة وتناقص العائدات



CIAL

TIME

FT MANAGED FUNDS SERVICE

CURRENCIES AND
ting before US

حُكم حملة الأسهم

إنَّهم يحكمون بقبضة حديدية في أمريكا وبريطانيا، وبصورة أكثر من ذلك حول العالم، ويتصيّدون المدراء التنفيذيين الراضين عن أنفسهم في ألمانيا وفرنسا وإيطاليا. حتى يمكنك أن تسمعهم يطرحون أسئلة سَمِجة عن قادة شركة جليلة يابانية. هذا ليس خَبَرًا، فشركتك جاثية أمام مذبح عوائد حملة الأسهم. لقد كشفت في الحقيقة عن خفاياها كي ترضيهم، وأعيد تشكيلها وأعيدت هيكلتها، وتمّ إلغاء طبقاتها، وأطلقت برامج لتخطيط موارد المشروع وإدارة العلاقة مع الزبائن، واستردّت الأسهم عن طريق شرائها من حملتها وقامت بعملية استحواذ كبيرة أو عمليتين، وأفرزت الأقسام ذات الأداء المتدني كشركات منبثقة عنها، وربما أطلقت حملة لمتابعة حركة أسعار الأسهم حتى تقوم بتجميع رأس مال من أجل إنماء واعدٍ لشركة تجارة إلكترونية متفرّعة عنها، ومع ذلك فسوف يتوجّب عليها أن تعمل الكثير والكثير في السنوات العشر المقبلة كي تُسدّ نَهْم حملة الأسهم الذين لا يعرفون إلى الشعب سبيلًا.

على المدراء التنفيذيين أن يدلفوا - أو يُخرجوا - إلى التقاعد المبكر، ومنهم جون إيكرز John Akers (آي بي إم IBM)، كيه ويتمور Kay Whitmore (كوداك Kodak)، روجر سميث Roger Smith (جنرال موتورز General Motors)، بوب آلن Bob Allen (إيه تي أند تي AT & T)، جيل أميلكو Gil Amelico (آبل كومبيوتر Apple Computer)، إيكهارد فايفر Eckhard Pfifer (كومباك Compaq)، دوج آيفيستر Doug Ivester (كوكا كولا Coca-Cola)، وعشرات آخرون، ولم يسلم الذين ظلوا في المناصب من مغزى هذه الرسالة الدموية: إما العطاء وإما الرحيل.

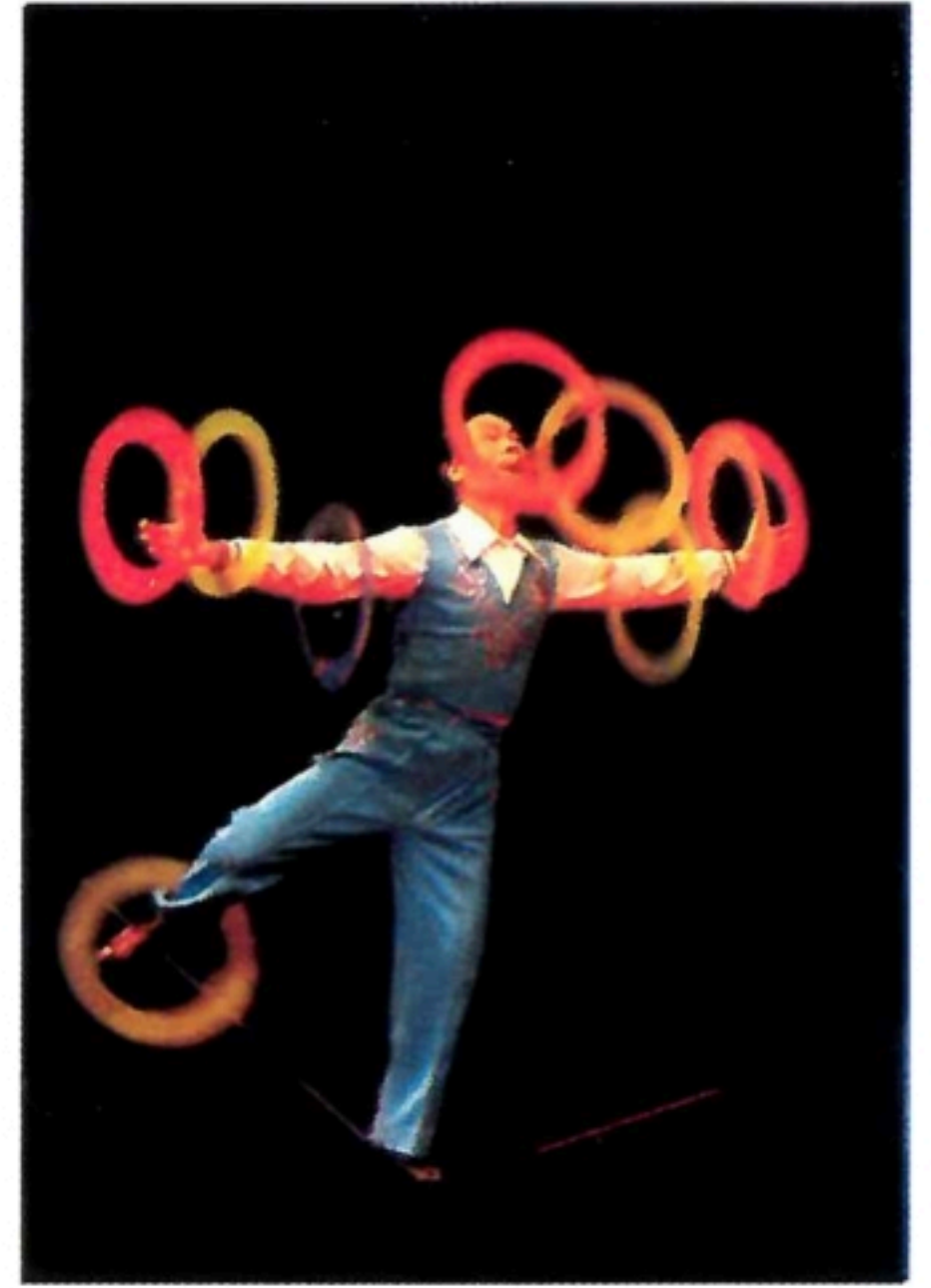
ولا يكاد ينطفئ ظمأ المستثمرين اليوم لمزيد من العوائد. إن عمر أي من هذه الشركات - سيسكو Cisco وتشارلز شواب Charles Schwab وأميريكان أون لاين AOL ولوسينت Lucent وأمازون دوت كوم وغاب Gap وياهو! Yahoo! وديل Dell ومايكروسوفت Microsoft - التي كانت نجوم سوق الأسهم في التسعينيات لا يزيد عن جيل واحد، ومع ذلك فإن مجموع قيمة أسهمها التقديرية في السوق في مطلع سنة 2000 بلغ 1,5 تريليون دولار أو ما يقارب العشرة بالمئة من قيمة الشركات التي تطرح أسهمها في سوق التداول في أمريكا. لقد كانت هذه الشركات نجوم سوق الأسهم في التسعينيات. ولكن العصا ترتفع مرة أخرى، وإذا كان التاريخ يعيد نفسه فليس من المحتمل أن تكرر أدائها المتألق. هناك جديد من مبتكري الثروة التي تدرّ عائدات تجحظ لها العيون وتصحح موازين توقعات المستثمرين؛ وليست شركات سي إم دجي آي CMGI وآكاميه Akamai وأربا Ariba وإي بي eBay ودجيه دي إس يونيفيس JDS Uniphase وكولت تيلكوم غروب بليس Colt Telecom Group plc وسايكامور نيتويركس Sycomore Networks إلا مجرد أمثلة قليلة على الشركات المتحدية التي دخلت من المجهول على الخط البياني، والتي بدأت القرن الجديد بقيمة أسهم في السوق زادت عن 15 بليون دولار، ومن المؤكد أن معظمها سوف تتحطم وتندثر، ولكن إirاداتها التي لا يطاولها شيء قد ألهمت عواطف المستثمرين ولو إلى حين.

لم يعد هناك أرامل ويطامى. كل مستثمر يريد أن يدلي بدلوه مع بدء ولادة الاقتصاد الجديد وبلايين الدولارات من الثروات الواعدة التي حان قطافها. يتوقع المستثمرون منك أن تبلغ الجبال طولاً، وذلك بصرف النظر عن قوة القفز التي تتمتع بها. لم يعد أمر كسبك لمصاريف رأسمالك ولا مدى أدائك بالتساوي مع نظرائك يثير حنقهم وأسئلتهم، ولكنهم راحوا يتساءلون عن احتمال انضمامك إلى مجمع صانعي الثروات المتألقين. وتنتاب هواجس ضرب السُّوق ملايين المستثمرين المتربعين على عروش رواتبهم التقاعدية المعفاة من الضرائب والمدخرات التي يسترجعونها خالية من الضرائب حسب المادة 401 ك من النظام الضريبي الأمريكي. فإذا استطعت أن تقدّم عوائد تصعق حملة الأسهم فأنت في مصاف الآلة، وإلاّ فلست أكثر من مجرد شحاذ يستجدي في الأزقة.

أكاد أسمع بعضكم يقدّمون الأعذار: «هذا رائع بالنسبة لشركتي أمازون دوت كوم Amazon.com أو سيسكو Cisco، ولكننا في صناعة ناضجة ولسنا شركات ناشئة، ولا شهباً على الشبكة العالمية». إنني لا أعير هذا الكلام أذناً صاغية، فالذين يخلقون الثروات يأتون من كل فجّ، ويمكن أن نجدهم في كل صنوف الصناعة، ويجب عليهم أن يكسروا طوق جمود التقاليد وسوابق الماضي. أنظر في لائحة الشركات التي أعطت في التسعينيات عوائد تفوق الأرقام القياسية وستجد فيها شركات لا تكاد تقف على عتبة التكنولوجيا العالية مثل غاب Gap وهارلي - دافيدسون Harley-Davidson وسن أمريكا Sun America وكلير تشانيل Clear Channel وهوم ديبوت The Home Depot وبروجريسيف إينشورانس Progressive Insurance وميريل لينش Merrill Lynch.

ليس من السهل أن تصبح شركتك ظاهرة متفجرة في سوق الأسهم، ولكن الموقف الأصعب هو أن تحافظ على هذه الصفة. وفي الوقت الذي يطالب فيه المستثمرون المشاكسون بعائدات لا حدود لها، فإن نسبة الشركات التي كانت تعطي عوائد أعلى من المعدل في تناقص، إذ لم تتجاوز

سنة 1999 مؤشر ستاندرد أند بور 500 في مجال عوائد حملة الأسهم سوى 31٪ من الشركات المدرجة فيه، وهي التي تدنّت من 58٪ سنة 1992 وهذه هي النسبة المتدنية الثانية في غضون أكثر من عشر سنوات (في سنة 1998 بلغت نسبة الشركات التي تجاوزت المعدل 29٪) وببساطة فإن 7 من كل 10 شركات لم تبلغ مستوى أداء السّوق سنة 1999، وبالتّعريف فإن 50٪ من شركات مؤشر ستاندرد أند بور 50 تجاوزت المتوسط ولكن أقل من 1 من كل 3 شركات تجاوزت المعدل. الفرق بين المتوسط والمعدل يدل على أن القليلين تجاوزوا الأداء وابتعدوا عن البقية ضمن المجال. ومما يزيد الدهشة أن 10٪ من أسهم مؤشر الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات (نازداك) ضربت معدل السّوق سنة 1999.



عدد الشركات متوسطة الجودة يتزايد باستمرار وأن عدد الشركات التي تحسن الأداء بشكل عظيم يتناقص باستمرار

الحقيقة المرّة هي أن عدد الشركات متوسطة الجودة يتزايد باستمرار، بينما يتناقص عدد من تُحسن الأداء بشكل عظيم. تفسير فجوة الأداء بسيط. فالشركات التي أمضت العقد الماضي وهي تحاول أن تعتصر آخر قطرة من كفاءة أنماط عمل أثقل كاهلها الزمان، وصلت الآن إلى النقطة التي نضب فيها معين العوائد. لم تعد استراتيجياتها تميّز عن استراتيجيات منافسيها في واقع الحال، وارتاد المجدّدون غير التقليديين حياضها عندما ركّزت الإدارة العليا جهودها في المجال الداخلي على سير العمل والأنظمة. ولم تسلم من الاضمحلال بهذا الطريقة سوى بضع شركات متوسطة الجودة نجحت في استنباط أنماط عمل جديدة أو استكشفت الأنماط الموجودة من جديد فارتقت عالياً في سماء المستثمرين.

يستحيل عليك أن تحقّق التوقعات المتزايدة لحملة الأسهم دون أن

تخلق في الحقيقة ثروة جديدة، ومن أجل هذا عليك أن تأتي بجديد من خلال طرق لم يسلكها المنافسون، أو ليس في مقدورهم أن يسلكوها. لا تستطيع أن تبتاع التجديد مما يتوفر على رف الشركات الاستشارية العاجزة المرهقة التي كانت شركتك تتعامل معها. والشركات - من أمثال سيسكو Cisco وذ هوم ديبوت The Home Depot وفايزر Pfizer وتشارلز شواب Charles Schwab وياهو! Yahoo! وكثير غيرها - التي فيها مستثمرون مطمئنون هي شركات مجددة حقيقية خلقت صناعات ومنتجات وخدمات جديدة، وفوق هذا وذاك أنماط عمل جديدة.

الإدارة مقابل البحث عن الكسب، وأقصى درجات التحسين مقابل التجديد، هذه جميعها انقسامات ثنائية جوهرية بين العديد من الشركات العادية متوسطة الجودة، والشركات القليلة غير العادية. المدراء يُلمعون الإنجازات القديمة ويمسحون الغبار عن الأصول والقدرات التي ورثوها عن الباحثين عن الكسب الذين تقاعدوا أو رحلوا عن الدنيا منذ وقت طويل. ولكن المستثمرين في الاقتصاد الجديد لا يريدون مدراء، بل أبطالاً يبحثون عن الكسب. المدراء يركزون اهتماماتهم على نزع القيود عن ثروات حملة الأسهم أما الباحثون عن الكسب فهم مهووسون في التحدي على خلق ثروة جديدة، ويعلمون أن عليك دوماً أن تثير دهشة المستثمرين بالثروة الجديدة وبخلق إنجازات.

تخطيط جدار تناقص العائدات

أطول سوق مضاربة بالسعر المرتفع في التاريخ قدمت أرباحاً غير عادية لكل من المستثمرين والمدراء التنفيذيين على حدّ سواء. ومع ذلك فهناك دليل ملفت للنظر على أن الكثير من الوسائل التي استخدمتها الشركات في التسعينيات لإعطاء حملة الأسهم عوائد دائمة الارتفاع لن تفلح في ذلك خلال العقد الجديد. وببساطة أقول: إن كثيراً من برامج ومبادرات الشركات التي دفعت بأسعار الأسهم دوماً للارتفاع وصلت اليوم إلى نقطة تناقص

العائدات، وإذا ساورك الشك في ذلك، فاسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما هو مقدار توفير النفقات الذي تستطيع شركتك أن تعتصره من نمط عملها الحالي؟ هل تجتهد أنت وزملاؤك من أجل مكاسب أقل فأقل من فاعلية العمل؟

- ما هو مقدار زيادة الإيرادات الذي يمكن لشركتك أن تعتصره من نمط عملها الحالي؟ هل تزيد شركتك من انتباهها للحصول على الزبائن، وتحقيق مكاسب في حصتها من السوق؟

- ما هي المدة الزائدة التي يمكن لشركتك أن تحافظ فيها على دفع سعر سهمها نحو الأعلى من خلال إعادة شراء الأسهم من ماليكها، وإفراز شركات منبثقة عنها وأشكال الهيكلية المالية الأخرى؟ هل استنفذت إدارة شركتك العليا قدرتها على رفع سعر السهم دون أن تخلق ثروة جديدة في الواقع؟

- ما هو مقدار الزيادة في الإنتاج بغرض تخفيض السعر الذي يمكن أن تجنيه شركتك من عمليات الاندماج أو الاستحواذ؟ وهل بدأت تكاليف الاندماج تغطي على الوفورات المحصّلة من إنقاص النفقات الثابتة؟

- ما هو مقدار الاختلاف بين استراتيجية شركتك واستراتيجيات الشركات الأربع أو الخمس المنافسة لها في صناعتك؟ هل تتزايد صعوبة التمايز بينها وبين الشركات المنافسة يوماً بعد يوم؟

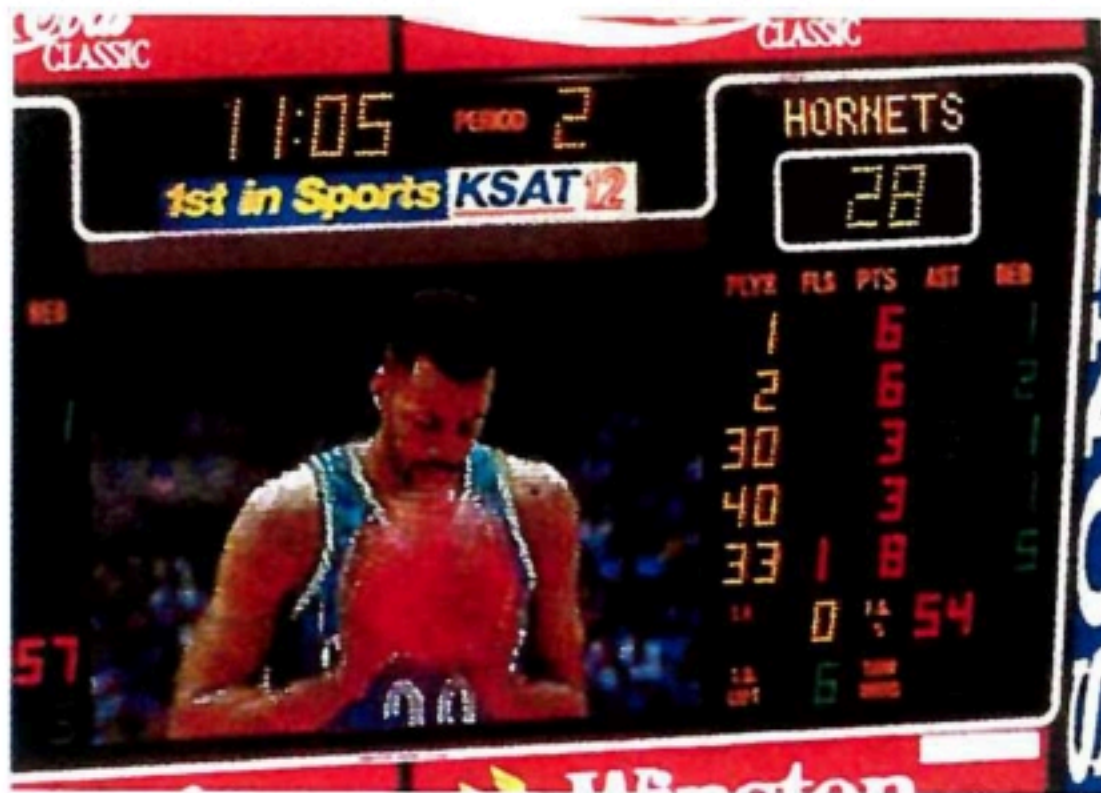
إذا أجبت بعبارة «ليس كثيراً» وبكلمة «نعم» أكثر من مرتين فربما تكون شركتك ونمط عملها قد وصلا إلى نقطة تناقص العائدات. وليس لديك دافع لكي تنفذ برنامج عمل جديد من أجل التجديد إلا إذا كنت ترغب في مواجهة هذه الحقيقة. ولذلك دعنا ننظر إلى الدليل.

تخفيض النفقات الذي تعوزه أسباب البقاء - فصد الدم من الحجر

تعرض المدراء التنفيذيون خلال العقد الماضي إلى ضغط هائل من

جل استنباط سلم لزيادة الأرباح بصورة مضطربة، مما أدى إلى عدد هائل من المبادرات التي هدفت إلى الحد من النفقات الثابتة، والتقليل من أجور اليد العاملة وثمان المواد وتحسين استخدام رأس المال. ومن الأمثلة التي ركزت على الفاعلية نذكر الاستمرار من خارج الشركة، وبرامج تحسين الأداء وإعادة الهيكلة وبرامج التقاعد المبكر والحد من عدد العاملين وإدخال التحسينات على استخدام رأس المال. إن الهجوم ذا العقلية الواحدة على عدم الفاعلية الذي شن في النصف الثاني من التسعينيات أفرز عدة سنوات من الأرباح المضاعفة في معظم شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500، وفي الحقيقة فإن نمو الأرباح فاق نمو الإيرادات في العديد من الحالات.

يمكن أن تزيد الأرباح بسرعة أكبر من ازدياد الإيرادات خلال سنة أو سنتين أو ربما أكثر. وغالباً ما نرى هذه الظاهرة في حالات قيمة الشركات



النمو هو لوحة

تعداد الأهداف

وليس اللعبة

كما قام لازاروس Lazarus، ومن هذه الشركات آي بي إم IBM وجنرال موتورز General Motors وسيرز Sears وروباك Roebuck.

تتبع الشركات المترهلة نظام حماية ضد التحطيم، حيث يخفض عدد الوظائف، وتباع الأصول ويتم الحد من التكاليف، فتتحسن الهوامش بسرعة بينما يبقى نمو الإيرادات بطيئاً. ولكن هناك في نهاية الأمر حدود لمقدار الربح الذي يمكن أن يُعتصر من أي مبلغ من الإيرادات حتى من قبل أفضل الشركات إدارة وأكثرها فاعلية.

لا بد أن يساورنا الشك بأي شركة تنمو أرباحها بصورة أكبر وأسرع

من إيراداتها، ولا سيما إذا حصل هذا الأمر لمدة تزيد عن السنتين. ولنأخذ بضعة أمثلة: كانت نسبة ازدياد الدخل بين عامي 1990 و1999 إلى ازدياد الإيرادات 196 في شركة يونيسيس Unisys و53 في شركة أدوب سيستمز Adobe Systems و39 في شركة إيستمان كوداك Eastman Kodak و38 في شركة نورثرث - غرومر Northrup-Grumner و26 في شركة ماريوت أنترناشنال Marriot International و19 في شركة AMR (الشركة الأم لشركة أميريكان إير لاينز) و10 في شركة زيروكس Xerox. ولتسألوا أنفسكم: ما هي المدة التي تستطيع فيها الشركة أن تضاعف أرباحها عشرة أضعاف أو 38 أو 52 ضعفاً مقارنة بإيراداتها؟ والجواب: ليست طويلة. إذا ازداد نمو الأرباح عن نمو الإيرادات بنسبة تزيد عن 5 إلى 1 في شركتك ولمدة تزيد عن بضع سنين، فهناك أسباب تدعو للاعتقاد بأن فحوى استراتيجيتك قد اندثر على الغالب. وفي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي الذكي يقوم بتجميع النقد على شكل أسهم ممنوحة من قبل الشركة ويبحث عن مخرج.

في الوقت الذي توجد فيه في اليابان وأوروبا سبيل يجري سلوكها لتخفيض التكاليف، فإن هناك الكثير من الشركات الأمريكية والبريطانية التي وصلت إلى نقطة نقصان العائدات في برامج فاعليتها. كان معدل هامش التشغيل سنة 1999 في شركات الخدمات غير المالية 15,7٪ في مؤشر ستاندر أند بور 500، وكانت هذه النسبة هي ذاتها في نفس الشركات قبل خمس سنوات، وفي الواقع فإن معدل هامش التشغيل بين عامي 1994 و1999 لم يتغير في هذه الشركات أبداً أكثر من 1,3٪ نقطة. ومهما كانت تأثيرات إلغاء الوظائف والتقاعد المبكر وبرامج الفاعلية الأخرى على تخفيض التكاليف، فإن هذه المبادرات لم تفعل الكثير في الفترة الأخيرة من أجل زيادة الهوامش، إذ أن القسم الأعظم من وفورات التكاليف ذهب إلى المستهلكين مباشرة، ومن غير المحتمل أن يتمكن أي تخفيض آخر للتكاليف، عندما يكون ضرورياً من تفعيل تزايد الأرباح.

ولا يعني هذا أن تتخلى الشركات عن حرصها على الحد من تكاليفها،

لكنه يدل على أن الفائدة المرجوة من أنماط العمل التقليدية باتت قليلة. ولا تحتاج هذه الشركات إلى المزيد من الحد من تراكم التكاليف بل إلى تجديد راديكالي ومفاهيم عمل جديدة، ولن يتمكن حتى أكثر برامج الحد من تضخم الشركة وتحويلها من مصارع سومو إلى لاعب جمباز رشيق.

نمو الإيرادات الذي تعوزه أسباب البقاء - تحريك عجلاتكم

إن تخفيض عدد الوظائف أمر شاق على النفس، والكثيرون من المدمنين على الفاعلية تواقون اليوم إلى النمو، الذي هو بحد ذاته هدف قيم، ولكن هناك دائماً ميل إلى أن يخطيء المرء فيركّز على لوحة تعداد الأهداف في اللعبة وينسى اللعبة ذاتها، فالنمو هو اللوحة وليس اللعبة. إن النمو الذي يحقق الربح هو وليد التجديد. الاحتمال الأكبر هو أن التركيز على النمو - بدلاً من التركيز على التحدي المتمثل في تجديد مفهوم العمل - يحطّم الثروة أكثر مما يبنّيها. والسبب في ذلك بسيط، لأن محاولة استعصار المزيد من نمو الإيرادات من نمط عمل على مشارف الزوال - بعد نقطة ما - لن تكون أكثر سهولة من بذل المزيد للحد من التكاليف. وفي غياب التجديد الراديكالي فإن الولاء الأعمى للنمو يجرّ الشركة إلى معارك انعدام قيمة السهم في السوق حتى الصفر عند المنافسة، أو يغريها بدفع مبالغ باهظة من أجل الاستحواذ على الزبائن. وغالباً ما يؤدي وسواس النمو إلى إيرادات أكبر، ولكنه لا يقدم للشركة الكثير من الأرباح. ويبدو أن هذا هو النموذج المتبع لدى معظم شركات الشبكة العالمية الناشئة، ولا يمكن أن تكتب له أسباب البقاء. ولنرجع إلى النسبة السابقة وننظر إلى نسبة نمو الإيرادات على الأرباح الإضافية، فإن زادت عن 5 إلى 1 واستمر ذلك لبضعة أرباع سنوية، فإن ذلك دلالة على أن الاستراتيجية في اضمحلال مستمر، أما عند ازديادها فلا بدّ من إيجاد استراتيجية قوية.

إن نسبة نمو الإيرادات على الأرباح بين عامي 1994 و1995 بلغت 90 في شركة البيرتسونز Albertson's و12 في ديوك إينيرجي Duke Energy و11 في هاسبرو Hasbro و10 في كوبر تاير أند ربر Cooper Tire & Rubber و8

في ديزني Disney وكانت في الحقيقة سلبية لدى العديد من الشركات. وفي الوقت الذي ازدادت فيه إيرادات شركة كومباك كومبيوتر Compaq Computer أكثر من 250٪ في غضون خمس سنوات، فإن أرباحها تدنّت بنسبة 34٪. ورغم ارتفاع الخط الأعلى لشركة كوكا كولا بنسبة 140٪ إلا أن خطها الأدنى شهد تقلصاً مقداره 15٪. ومن الواضح أن النمو في حدّ ذاته ليس بديلاً عن التجديد الراديكالي.

تتحرك عجلات الشركات التي تستطيع أن تزيد من إيراداتها عن طريق «التخلي عن قيمها المادية» بهامش ربح قريب من الصفر، وتدخل سيارتها السباق، ولكن دون إحراز أي تقدّم يُذكر. ولا بدّ من أن يمر وقت تندر فيه الأرباح حين «تبني» الشركة استراتيجيتها وتطفئ تكاليف إقلاعها. ولن تتمكّنوا من تحقيق ربح كثير في السنوات الأولى من إقامة نظام إذاعي رقمي أو شبكة مرئية لاسلكية أو موقع حي كبير للبيع بالمفرق. غير أن نسبة نمو الأرباح المتناقصة على نمو الإيرادات في نمط عمل قائم هي مؤشر أكيد على تفسّخ الاستراتيجية وزوالها الحتمي، وذلك رغم أن رائحة التعفن لم تنتشر منها بعد.

ومن الناحية الأخرى فقد حظيت شركات كثيرة بنسبة متوازنة لنمو الإيرادات على نمو الأرباح بصورة معقولة، فبين عامي 1994 و1999 كانت النسبة لدى كوالكوم QUALCOMM 1349٪ إلى 1222٪، أو 1,1. وكانت 476٪ إلى 429٪ لدى شركة سوليكترون Solectron، أو 1,1 أيضاً. وكانت النسبة 1,2 لدى شركة ميرك Merck وكانت 0,9 لدى متاجر وول - مارت Wal-Mart. وفي الوقت الذي لا تكون فيه النسبة المتوازنة دليلاً على الاستراتيجية السليمة فإن النسبة غير المتوازنة بشكل خطير تدل على استراتيجية عاجزة هرمة.

النمو الذي تعوزه أسباب البقاء لعائدات حملة الأسهم - حدود الهيكلية المالية

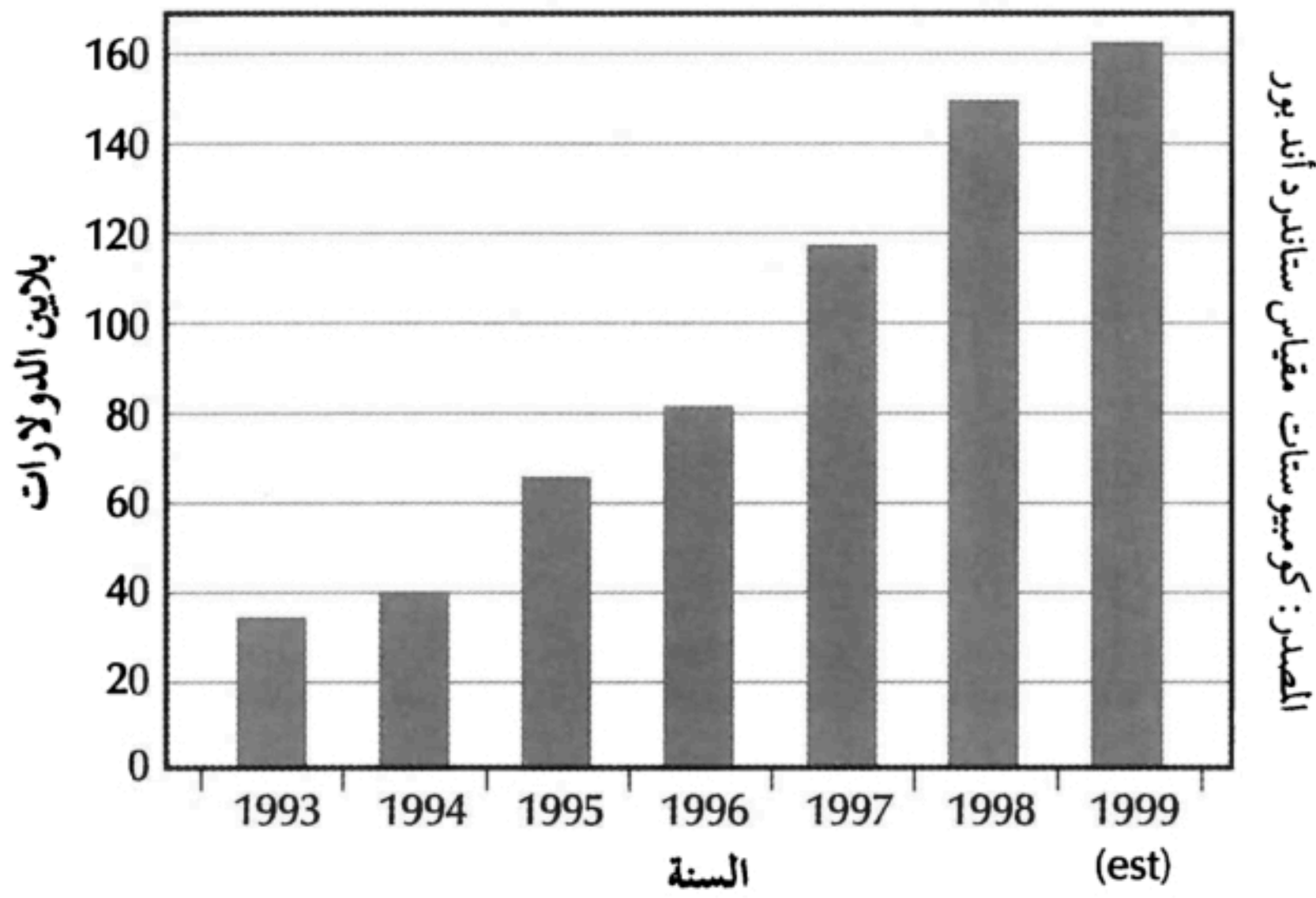
من مدارج الموضة هذه الأيام أن نسمع عن «فتح مغاليق» ثروة حملة

الأسهم. والاستعارة تفصح عن مكنونها. الافتراض هو أن تكون الثروة موجودة هناك ومخلوقة ويمكن أن تفلت من عقالها من خلال جهد هندسي مالي خلاق ضئيل.

يجب عليك أن تتخلى عن الأعمال السيئة حتى تفتح مغاليق ثروة حملة الأسهم، كما فعل جاك ويلش Jack Welch عندما تسلم شركة جنرال إلكتريك GE. إنك تفرز الشركات التي تزيد نسبة الأرباح على المكاسب فيها عن مثيلتها لدى شركتها الأم، وذلك كشركات منبثقة. انظر إلى الشهوة الحديثة إلى فرز الشركات عن أمهاتها وفك الاندماج في شركات ثري إم (إيميشن) 3M (Imation)، هيوليت باكارد (أجيلنت تكنولوجيز) Hewlett-Packard (Agilent Technologies)، إيه تي أند تي (لوسينت تكنولوجيز) أند إيه تي أند تي ويرليس (AT & T Lucent Technologies and AT & T Wireless) وشركات أخرى من شركات الاقتصاد القديم. إنك تحاول أن ترمي بأصول رأس المال غير المرنة والمكلفة على شخص آخر عن طريق الاستمرار من مصادر خارجية، وبالطبع هناك حدّ لعدد الأعمال السيئة التي تستطيع شركة أن تسحب استثماراتها منها، وكذلك مقدار أصولها التي تستطيع أن ترمي بها خارج حدودها. ولا عجب أن يلجأ المدراء التنفيذيون - بعد جولتين من إعادة تركيب الشركة - إلى إعادة شراء الأسهم من حملتها كطريقة أسهل لرفع سعر السهم بصورة مفاجئة.

تعتبر عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها من أسهل الطرق وأبسطها لفتح مغاليق ثروتهم. هل نضبت أفكارك؟ ألا توجد فرص استثمار مغرية؟ لا توجد مشكلة! خذ المال الذي تولّد هذا اليوم عن نمط العمل ثم عُد به على حملة الأسهم. لن نكون مندهشين من رؤية مستوى قياسي من عمليات إعادة شراء الأسهم العادية خلال السنوات القليلة الماضية (انظر الخط البياني بعنوان «عمليات إعادة شراء أسهم شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500»). وفي نهاية الأمر لا يوجد شيء على الأرض أضيق أفقاً من مدير تنفيذي بلغ الستين من عمره يسلك أول طريق نحو المصرف وبين يديه الكثير من

عمليات إعادة شراء أسهم شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500



الأسهم الممنوحة له من قبل الشركة. وليس هناك طريقة لرفع أسعار الأسهم أسرع من إعادة شراء أسهم شركتك ذاتها. ولا عجب إذن أن عمليات إعادة شراء الأسهم هذه قد زادت جنبا إلى جنب مع عدد الأسهم الممنوحة من قبل الشركة والتي يحتفظ بها كبار الموظفين في كبريات الشركات الأمريكية.

إذا كان تقليص عدد العاملين هو العلاج السريع لتضخم الشركة، فإن عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها أصبحت العلاج الفوري لأعراض النمو المتباطيء. فخلال خمس سنوات وحتى سنة 1999 قامت عدة شركات متنوعة بإعادة شراء أسهم بما يزيد عن 25٪ من قيمة أسهمها التقديرية في السوق، ومن هذه الشركات دي بونت DuPont وآي بي إم IBM وبي دجي أند إي PG & E وميتاغ Maytag وذ ليميتد The Limited ويو إس إيرويز US Airways وتايمز ميرور Times Mirror وتاندي Tandy وبير Bear وستيرنز Stearns (انظر جدول «أبطال إعادة شراء الأسهم من حملتها»). إن عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها هي طريقة لمكافأة حملة الأسهم على الرغم من الحاجة إلى نواح محدّدة من النمو. وفي الواقع فإن معدل نسبة زيادة إجمالي الإيراد السنوي للخمسين الأوائل من أبطال إعادة شراء الأسهم كان

يشكّل بين عامي 1994 و1999 رقماً تافهاً مقداره 4٪، وكانت هذه النسبة 13٪ على مؤشر ستاندرد أند بور 500، أما بالنسبة للشركات الخمسين الأسرع نمواً فكانت 50٪. وكأني بالمدراء التنفيذيين الذين يؤيدون إعادة شراء الأسهم من حملتها يقولون «هنا لا نعرف ماذا نفعل بالحصيلة النقدية، فنأخذ هذا المال ونبحث عن فرصة استثمارية أفضل». هذا بالضبط ما يجب أن يفعله المدير التنفيذي الذي لا يملك أفكاراً استراتيجية جديدة! ولكن هذا العمل لم يعد محتملاً أكثر من بيع الأصول.

أبطال إعادة شراء الأسهم من حملتها

إجمالي التراكمات السنوية لعمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها مقدرة كنسبة مئوية من قيمة الأسهم التقديرية في السوق

31	دور كيميكالز	66	الخطوط الجوية الأمريكية
31	ر. ر. دونوللي وأولاده	60	تايمز ميرور
30	جنرال موتورز	57	دبليو. آر. جريس وأولاده
30	يونيون كاربايد	53	تاندي
30	أوتوديسك	44	ريبوك أنترناشيونال
26	دي بونت	43	نايت - ريدر
26	إيه إم آر	40	رايدر سيستم
25	فيلبس دودج	39	بي دجي أند أي
25	سونوكو	39	آي تي تي إندستريز
24	نوردستورم	36	ليز كليورن
23	دي لوكس	34	كوبر أندستريز
22	هيرشي فودس	34	أدوب سيستمز
22	ديلتا إير لاينز	33	هيركوليس
22	تيكستون	32	ميتاغ
21	أولستيت	31	آي بي إم

المصدر: مؤشر ستاندرد أند بور - جدول كومبيوستات - حسابات شركة إستراتيجوس

هناك العشرات والمئات من الشركات التي أعطت عوائد جيدة لحملة

الأسهم على مدار السنوات القليلة الماضية، إلا أن أسهمها لم تحقق في ذات الوقت نمواً في قيمتها التقديرية في السوق أبداً، أو أنها حققت نمواً ضئيلاً (وقد ذكرنا القليل منها في جدول «نمو عائدات حملة الأسهم مقابل نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق») ولم تخلق هذه الشركات الكثير من الثروات الجديدة.

جدول نمو عائدات حملة الأسهم مقابل نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق

اسم الشركة	عائدات حملة الأسهم 1994 - 1995 «معدلة على السنة»	إجمالي نمو قيمة الأسهم التقديرية 1994 - 1995 «معدلة على السنة»	الفرق
دبليو آر غريس وشركاه	18,3	(31,2)	49,5
دن وبرادستريت	12,9	(15,4)	28,3
تايمز ميرور	27,2	(2,3)	24,9
فورشن براندس	9,2	(7,4)	16,6
فيليب موريس	8,5	(6,4)	14,9

المصدر: مؤشر ستاندرد أند بور - جدول كومبوستات - حسابات شركة استراتيغوس

عندما يكون نمو عائدات حملة الأسهم أكبر من نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق لشركة ما بشكل مميز (أي عندما يرتفع سعر السهم بسرعة أكبر من قيمة أسهم الشركة التقديرية في السوق) فمن المؤكد أن هناك من يقوم ببعض الشعوذة المالية في مكان ما. وليس في هذا مشكلة، ولكن إياك أن تخطيء فتعتبر أن الهيكلية المالية تحل محل التجديد الراديكالي. الشركة التي تعتمد بشكل كبير على المبيعات، أو إفراز الشركات منها، أو إعادة شراء أسهمها من حملة هذه الأسهم لكي ترفع من سعر أسهمها تعترف دون قصد بأن استراتيجيتها قد سبقت نحو حتفها.

إن أساليب حل الشركات المندمجة، وفرز شركات منبثقة عن الشركة الأم، وإعادة شراء الأسهم من حملتها، وغيرها من أساليب فتح مغاليق



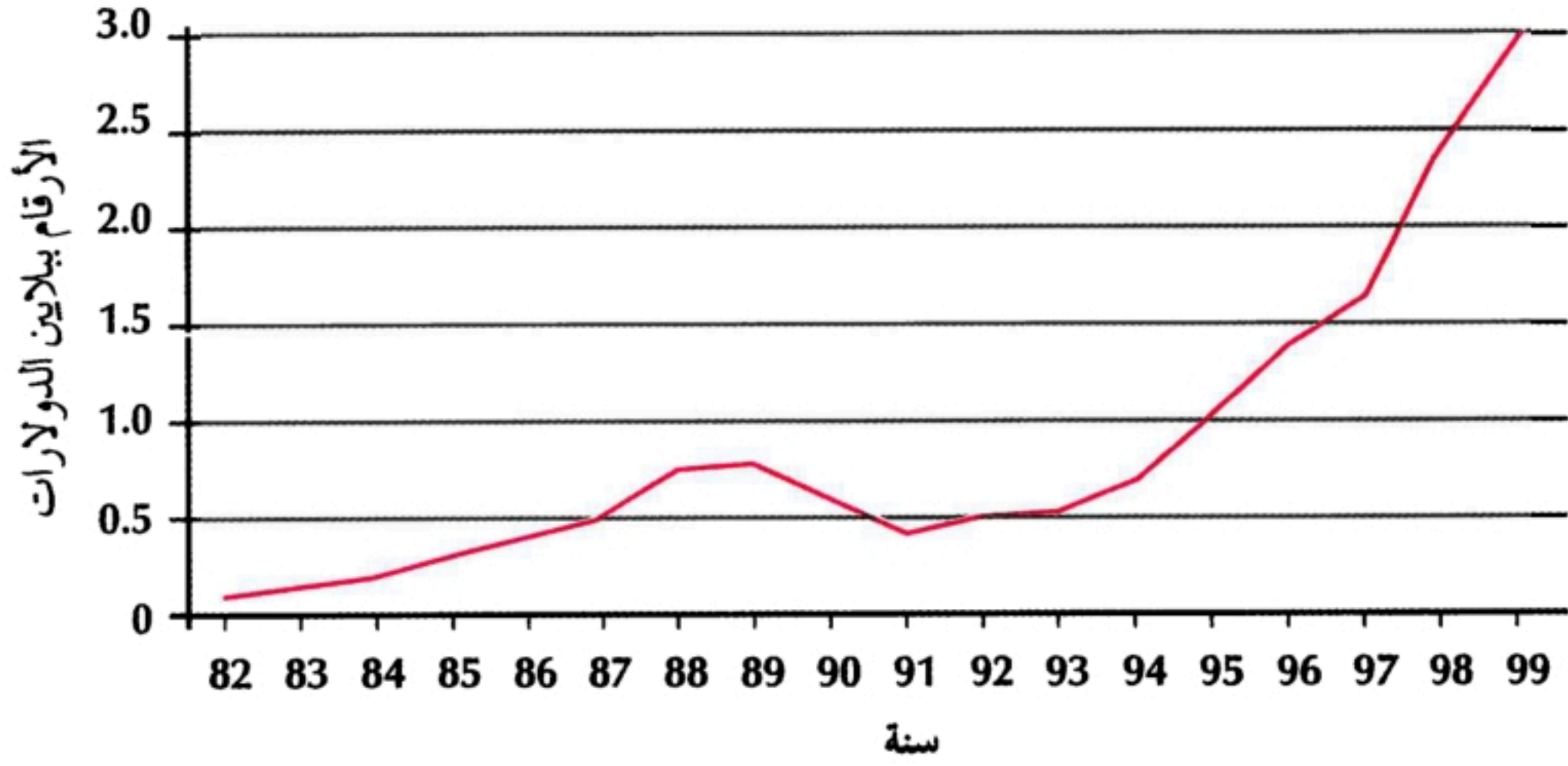
ثروتهم لها حدودها الذاتية، ولن - تترك في نقطة ما - ثروة أخرى حتى يتم «فتح مغاليقها». ويُشكل فتح مغاليق ثروة حملة الأسهم تحدياً أقل من تكوين ثروة جديدة. المدراء يفتحون مغاليق الثروة والباحثون عن الكسب يخلقون الثروة.

الاندماج الذي تعوزه أسباب البقاء - عندما يكون الأمر الأكبر غير كاف

الاندماج الكبير هو خيار آخر مفتوح أيضاً أمام المدراء التنفيذيين الذين استنفذوا الإمكانيات الداخلية للحد من التكاليف، وعميت أبصارهم

عن فرص النمو العضوي. تندمج الشركات ويُستحوذ عليها بشكل قياسي انتظاراً لفرجة في قانون تناقص العائدات. لقد بلغت قيمة الاندماجات والاستحواذات التي أُعلن عنها في مختلف أنحاء العالم سنة 1998 حوالي 2,5 تريليون دولار (انظر الخط البياني بعنوان «قيمة الاندماجات والاستحواذات المعلن عنها في أنحاء العالم»)، وبلغ مجموع ارتفاع قيمة الأسهم في الولايات المتحدة وحدها أكثر من 1,7 تريليون دولار، مما يشكل حوالي 14٪ من قيمة الشركات التي تطرح أسهمها للتداول في أمريكا. وقد أُعلن سنة 1999 عن اندماجات بقيمة ثلاثة بلايين دولار، كما أن 19 من أصل 20 حالة اندماج، هي الأكبر في التاريخ من حيث الحجم، قد سُجلت في غضون الأشهر الثماني عشرة التي سبقت نهاية القرن. وسرعان ما التهمت حُمى الاندماج لأن كل شركة بحكم الواقع «داخلة في اللعبة»، مما أنعش الآمال في رفع سعر الأسهم إلى حد أعلى بشكل مضطرد. ولكن مما يؤسف له أن الاندماج الصناعي محدود بطبيعته، ففي نهاية الأمر - وإذا استمر الولع الجنوني بالاندماج على وتيرته الحالية - فإن السنوات السبع أو الثماني المقبلة لن تترك للاقتصاد الأمريكي سوى شركة عملاقة واحدة!

قيمة الإندماجات والإستحواذات المعلن عنها في أنحاء العالم



المصدر: شركة سيكيوريتيز داتا كوربوريشن، الأرقام ببلايين الدولارات

الأسهم التي تمنحها الشركة - رهان الإدارة العليا الذي لا يخسر

يحصل نصف الموظفين التنفيذيين في كبريات الشركات الأمريكية على قسم كبير من تعويضاتهم من الأسهم التي منحتهم إياها الشركة. وفي الحقيقة فإن نسبة مئوية من مجموعة أسهم بقيمة مئة مليون دولار هي أمر غير عادي. ولقد حصل عدد من الموظفين التنفيذيين على مبلغ يقارب نصف بليون دولار في سنة واحدة من خلال ممارسة الخيارات المتراكمة المناطة بهم، والمتعلقة بتراكم الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة، وهذه ليست سرقة فعلية، فالمدراء التنفيذيون الشباب يخلقون ثروات جديدة، والإداريون الذين يحتلون مناصبهم بشكل دائم بحكم خدمتهم الطويلة يديرون شركات موروثة. لقد كان على المدراء الذين يملكون هذه الأسهم أن يعملوا بجِد أكثر - من الناحية النظرية - من أجل خلق ثروة جديدة، إلا أن الواقع مختلف إلى حد ما.

وبما أن معظم أصول الإدارة العليا رهينة على شكل أسهم منحتهم إيّاها الشركة، فإن من الصعب على هذه الإدارة أن تنوّع من مقتنيات أسهمها، ومن هنا فلن يكون من السهل على هذه الإدارة أن تقوم بدرء خطر الاحتفاظ بقسم كبير من الأسهم العادية للشركة. ولهذا فليس من المدهش أن يكون المدراء التقديريون الذين اغتنوا بفعل الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة أكثر محافظة وأقصر نظراً من المستثمر العادي الذي يمتلك الحرية في توزيع استثماراته بين عدة شركات مختلفة. ومع هذا المبلغ الكبير من صافي الثروة الذي يرتبط بمجموعة واحدة من الأسهم، وبالإحالة على التقاعد بعد بضع سنوات، فإن المرء يتوقع من هؤلاء الموظفين الكبار أن يفضّلوا الاستراتيجيات التي تنطوي على خطر بسيط من أجل رفع سعر الأسهم كثيراً، إذ أن إعادة شراء الأسهم أسهل على المرء من المراهنة على مفاهيم عمل جديدة.

كثير من الخطط الخاصة بأسهم الشركة التي منحتها الشركة لموظفيها التنفيذيين لا ترتبط بأداء الشركة المبين في مؤشر ستاندرد أند بور 500 أو في أي مؤشر آخر. إن نوع الأداء لم يذكر - كما تقول نشرة وول ستريت - إلا في ست وثلاثين منحة من أصل مئتين وتسعين تم تقديمها سنة 1998 بفعل هذه الأسهم الممنوحة من قبل الشركة^(أ). وهكذا فإن موظفاً تنفيذياً يمكن أن يقلل من متوسط أدائه، ومع ذلك يقبض المال طالما ظلت أسعار الأسهم التي منحتة إيّاها الشركة في صعود. والأسوأ من ذلك هو أن تسعير الأسهم التي منحتة إيّاها الشركة يُعاد إذا تدنّى سعر الأسهم إلى ما دون سعر السهم عند الافتتاح، وهذا خيار غير مفتوح أمام المستثمرين من خارج الشركة الذين يجدون أنفسهم غارقين بفضل إخلال الإدارة بأمانة العمل. حتى أن نشرة وول ستريت، وهي المعروفة بأنها تبخل على المدراء التنفيذيين الأثرياء بما يستحقونه، اضطرت إلى القول: إن «المدراء التنفيذيين في هذه الأيام متأكدون من أنهم سيصبحون أغنياء، مهما فعلت الشركة»^(ب).

يقوم عدد من لجان التعويضات بوضع عقبات معينة لا بدّ من بلوغها قبل أن تُطرح الأسهم الممنوحة من قبل الشركة على الخيارات، إذ أن شركة ليفل ثري كوميونيكيشنز Level 3 Communications تمنح الطبقة الأعلى من موظفيها التنفيذيين أسهماً لا يمكن ممارسة أيّ خيارات بشأنها إلاّ إذا تجاوزت أسعارها أداء الشركة المبين في مؤشر ستاندرد أند بور 500، وتطلب شركة جنرال ميلز General Mills إلى الموظفين التنفيذيين الإبقاء على معظم الأسهم التي يشترونها عندما يمارسون خياراتهم^(ج).

قانون النتائج غير المقصودة هو دائماً قيد التطبيق. فبدلاً من أن يركز المدراء التنفيذيون على تنمية قيمة شركاتهم التقديرية على المدى الطويل، نراهم - بسبب الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة - قد أغرقوا الشركة في خطط قصيرة الأمد وحيدة الإجراء رافعة للأسعار مثل إعادة شراء الأسهم وفرز الشركات المنبثقة عن الشركة الأم والاندماجات الكبيرة. وكثيرة هي الحالات التي لا يقوم فيها الموظفون التنفيذيون بإدارة المصالح طويلة الأمد لحملة أسهم شركاتهم على الوجه الأمثل، بل يديرون مصالحهم الخاصة قصيرة الأمد على الشكل الأفضل.

(أ) جون س. لوبلين: إنزال العصا - نشرة وول ستريت، 8 نيسان 1999.

(ب) مثل (أ).

(ج) تامار هوسمان: «التنبؤ بالدفع»، نشرة وول ستريت، 8 نيسان 1999.

كان من الصعب خلال السنوات القليلة الماضية أن تقرأ مجلة مالية دون أن تشعر بأنّها حملتك إلى حديقة الحقبة الجوراسية، حيث ترى تزاوج الديناصورات في كل مكان من حولك: إيكسون وموبايل Exxon & Mobile، بريتيش بيتروليوم وأماكو BP & Amoco، ترافيلرز غروب وسيتيكورب Travelrs Group & Citicorp، نورويس وويلز فارجو Norwest & Wells Fargo، إيه تي أند تي وتي سي آي AT & T & TCI، يملر - بينز وكرايزلر.

Bell Atlantic & Daimler-Benz & Chrysler، بيل أتلانتيك ودجي تي إي، GTE، إس بي سي وأميريتيك SBC & Ameritech، فارماسيا وأبجون Pharmacia & Upjohn. مئات أخرى من الشركات المتزاوجة تبرز في كل مكان، منها ما يتألق نجمها بفعل اعتبارات استراتيجية حقيقية، كدخول السُّوق العالمية أو التقارب الصناعي، وكثير منها ليس إلا آخر سهم للحد من التكاليف يطلقه المدراء التنفيذيون الذين يأملون - وهم أصحاب مركز متميز في السُّوق يتهاوى - أن يتمكنوا بضربة رجل واحد من اقتطاع بليون دولار آخر أو نحوها من النفقات الثابتة.

ومع ذلك فإن حملة الأسهم يخسرون بفعل هذه الاندماجات أكثر مما يربحون، إذ تبين من خلال دراسة أجريت سنة 1999 أن أكثر من نصف قيمة السهم لدى حامله قد زالت في الحقيقة من أكبر سبعمئة من صفقات الاندماج التي تمت بين عامي 1996 و1998⁽¹⁾. والشركات المندمجة تسلك نفس السبيل. يشهد سعر السهم قفزة بسبب توقعات الفعالية المستقبلية، وتُمنح الإدارة العليا في الشركة التي تم الاستحواذ عليها نسبة مئوية بمثابة مكافأة كما لو أن هذه الإدارة تحول كل شيء تلمسه إلى ذهب، ولكن جميع الأرباح المتوقعة تقريباً تذهب مع الريح في غضون الأشهر التي تلي الصفقة بسبب التخبُّط الذي يتلو عملية الاندماج ونفقات التلاحم التي تتزايد يوماً بعد يوم.

ترى دراسة حديثة أُجريت لصناعة المواد الصيدلانية، أن الأثر الأكبر لعملية الاندماج هو فقدان الشركات المشاركة في الاندماج لحصتها في السُّوق، كما أن الدراسة لم تجد دليلاً مهماً على أن الشركات الأكبر حجماً ما زالت تُمَدُّ باعها في مجال المكتشفات الدوائية الجديدة⁽²⁾. لقد ظهرت

(1) نيكل دوجن وستيفن ليبين: «عندما ثبت أن الصفقة الجيدة سيئة»، مجلة وول ستريت، 8 كانون الأول/ديسمبر 1999.

(2) «هل أنتم مدمون على الاندماجات؟» بيزنيس ويك، 6 كانون الأول/ديسمبر 1999، 85.

معالم مقيمة بفعل بعض صفقات الاندماج الكبيرة، فشُطب قسم كبير من ديون الشركة التي تمّ شراؤها، أو الاستحواذ عليها، ثم بيعت بعد ذلك. ومن هذه الصفقات شراء إن سي آر NCR من قبل إيه تي أند تي AT & T واستحواذ نوفيل Novell على ويرد بيرفيكت WordPerfect وشراء تيليريت Telerate من قبل داو جونز وشركاه، واستحواذ كويكر اوتس Quaker Oats على سنابل بيفيريج Snapple Beverage، ذلك أن وضع شخصين ذهبت الخمرة بعقليهما جنباً إلى جنب لا يشكّل بديلاً عن شخص سوي.

إذا كان ثمة منطق ثانوي لموجة الاندماجات التي تجتاح المعمورة، فهو الحساب البسيط للشركات التي تحتكر السوق. فإذا تمّ تخفيض شدة المنافسة في صناعة ما عن طريق تقليل عدد المنافسين المستقلين، أصبح من المحتمل أن تزداد الأرباح. ومن الصعب ألا يتم الوصول إلى استنتاج أن هذا المنطق هو الذي أفضى إلى عدد من صفقات الاتصالات، مثل الصفقة التي جرت بين إس بي سي SBC وأميريتيك Ameritech. إن النخبة الصناعية



تحب الشركات التي تحتكر السوق، والمطلوب هو منافسة تكفي لتجنب المراقبة الحكومية المباشرة، ولا تكفي لتهديد المنصب الذي يتقاضى صاحبه أجراً دون أن يتحمل مسؤولية.

غالباً ما يُنقل عن المدراء التنفيذيين قولهم في الدفاع عن خططهم الاندماجية: «يجب أن تحتلوا المقام الأول في سوقكم حتى تتمكنوا من كسب أي مبلغ من المال» أو قولهم: «البقاء للأكبر»، وهذا التعليل المنطقي يحمل في طياته الكثير من الخداع. هناك بالتأكيد آثار متبادلة، وإنتاج عالٍ بقصد تخفيض السعر من أجل معاقبة المنافسين الأصغر، ولكن حجم الشركة لا يكسبها المناعة ضد مخالفة قواعد التجديد. وإليك هذه الحالة العملية كمثال على ذلك: على الرغم من بداياتها المتأخرة وحجمها الصغير، فإن الشركات الجديدة على ساحة الاتصالات مثل كويست Quest وويليام كوميونيكيشنز Williams Communications وليفل ثري Level 3 قامت ببناء شبكات ألياف بصرية بسعة تعادل الشبكات التي تمتلكها كل من إيه تي أند تي AT & T وسبرينت Sprint وإم سي آي MCI وورلد كوم WorldCom وذلك لقاء مقدار صغير من الاستثمارات. من المقرر أن تتضاعف استطاعة حزمة الموجة في الولايات المتحدة حتى مثني مرة في غضون السنوات الخمس الأولى من الألفية الجديدة. إن أصول إيه تي أند تي AT & T وإيراداتها لا ترتقي إلى أصول وإيرادات الشركات حديثة العهد بالنعمة والتي تملأ الدنيا صخباً، ولكن من غير الواضح أن كان حجم شركة إيه تي أند تي ومجالها يجعلان منها منافساً شرساً. إن الوضع الذي تتمتع به لأنك المصرف الأكبر حجماً لا يساعدك على أن تدافع عن نفسك ضد شركات مثل تشارلز شواب Charles Schwab أو إي ترید E*TRADE، وكونك أكبر محل لبيع كتب مادية لا يحميك من أكبر محل لبيع كتب روحية في العالم. ليس هنالك ضمانات في أن تصبح وول - مارت Wal-Mart، أكبر متاجر بيع المفرق في أمريكا، المتاجر الأكبر على الشبكة العالمية الحية. لكل فعل رد فعل مساوٍ له بالقوة ومعاكس بالاتجاه، وكلما عمل أصحاب المراكز المتميزة

على زيادة تركيز القوة الصناعية في أيديهم، عملت الشركات الجديدة المقبلة على إيجاد طرق للتخفيف من حدة هذه القوة. في الوقت الذي تندمج فيه الشركات الدينامورية تتسابق الشركات الناشئة نحو المستقبل. الحجم الكبير ليس حرزاً ضد غوائل المنافسين الجدد الثوريين. ومن الصعب أن تتزاوج وتركض في وقت واحد. وربما كان تفكير موظف تنفيذي مهووس بقضايا الاندماجات هو: «إذا كنا دينامورياً كبيراً في الواقع والحقيقة فربما نستطيع أن نعيش بعد العصر الجليدي». ليس ثمة فرصة، فلو نظرت فيما حولك لما رأيت ديناموريات.

وفي الواقع، وبالنظر في الشركات الألف الأكبر بين الشركات التي تطرح أسهمها للتداول في أمريكا، فإن نسبة الربط بين حجم الشركة (مُقاساً بمتوسط أرباحها خلال السنوات الثلاث الماضية) وربحيتها (مُقاسة بمعدل الهوامش العاملة خلال نفس الفترة)، لم تتجاوز الأربعة بالآلاف (0,004) سواء قِست هذه النسبة على مدى السنوات الثلاث أو الخمس أو العشر، وهي نتيجة لا يُعتدُّ بها من الناحية الإحصائية⁽¹⁾. وببساطة أقول: إنه ليس ثمة ما يدعو إلى الظن بأن الشركة الكبيرة تعطي ربحية كبيرة. لا يوجد ربط بين الحجم والخيال الذي ينتج استراتيجيات جديدة لخلق الثروة. صحيح أن الحجم يؤدي إلى مزايا، ولكن أثر هذه المزايا يزول في عصر الثورة أمام المثالب من عدم المرونة والمشاحنات الداخلية والبلادة.

إن «تضافر القوى» هو السند المنطقي الأخير لكثير من الاندماجات العملاقة، وهذه عبارة يجب أن تجعل المستثمرين يتسابقون نحو الباب. إليكم مقولة المدير التنفيذي لشركة إيه تي أند تي AT & T سنة 1991 عندما استحوزت شركته على شركة إن سي آر NCR: «إنني على ثقة تامة بأن شركتي: إيه تي أند تي وإن سي آر سوف تحققان معاً مستوى من النمو والنجاح لا يمكن لأي منهما أن تصل إليه وحدها، والمستوى الذي نريد هو

(1) حسابات استراتيجوس.

مستقبل تتحقق فيه الوعود». وفي سنة 1995 قال مدير شركة إيه تي أند تي التنفيذي لحملة الأسهم عندما أبلغهم عن انبثاق الشركة: «إن التعقيد الموجود في محاولة إدارة مختلف هذه الأعمال بدأ يطغى على ميزات الاندماج. لقد تغير العالم وتغيرت الأسواق». كفى هراء يا شارلوك. هذا هو عصر الثورة بالنسبة إليك - يا له من تغيير! حسنٌ إذن، يجب عليكم أن تنتبهوا إلى تحميل الميزانية أصولاً ثابتة بقيمة بلايين الدولارات على أساس شيء سماوي مثل «تضافر القوى».

لم يعد المدراء التنفيذيون يتحدثون بالطبع عن تضافر القوى، فقد وجدوا كلمة جديدة، هي «التقارب»، لتبرير الامتداد الامبراطوري، ولعلها هي الكلمة التي كانت وراء نوبة فرح التسوق التي غمرت شركة إيه تي أند تي بشأن شركات تلفازية سلكية. وربما يذهب المستثمرون هذه المرة إلى المصرف، ولكن هذا ليس السبيل إلى الرهان.

نعم، سوف تتم صفقات اندماج عملاقة في السنوات المقبلة، وبخاصة في أوروبا، حيث لا يزال هناك أبطال قوميون تحت المستوى. نعم يمكن لبرنامج يتم وضعه بصورة جيدة للتخلص من مصادر الخسارة والاستحواذ أن يلعب دوراً حاسماً في إعادة تفعيل جوهر استراتيجية الشركة. وهذه كانت حالة شركة كيبيل أند وايرليس بليس Cable & Wireless plc البريطانية التي كانت في يوم من الأيام شركة لا شأن لها تتعاطى تشغيل الاتصالات، وباعت بأبخس الأثمان بعضاً من شبكاتها الصوتية التي فازت ذات مرة بالجوائز، واشترت طريقها نحو شبكة بارعة تركز على البيانات، فارتقت إلى مصاف الشركات التي تألق نجمها في سماء خلق الثروة وحدها دون استحواذ أو اندماج، ودون النظر إلى الطريقة التي أنجزت فيها هذا الارتقاء. ومن الممتع أن نرى في نهاية الألفية كيف أصبحت نوكيا الشركة ذات القيمة الأعلى في أوروبا، وتفوقت بذلك على شركة بريتيش بترول يوم أمكو ليس BP Amco p.l.c. وفي الوقت الذي قامت فيه شركة نوكيا بشيء من الاستحواذ الهادف، وخاضت غمار العشرات من المشاركات الاستراتيجية،

فإنَّها قد ترفَّعت اليوم عن أي صفقات عملاقة، ومن الناحية الأخرى فإنَّها تُصنَّف دائماً كواحدة من الشركات الأوروبية الأكثر تجديداً. لا يعلم أحد إلى متى ستحتل نوكيا هذا المكان الأسمى، ولكنني أتحدى أن نجد شركة اندماج عملاقة قد حقَّقت ثروة كبيرة لمساهميها كما حقَّقت نوكيا.

ليس السؤال المهم الذي يطرح على أي مدير تنفيذي لشركة مندمجة سعيدة هو إن كان الاندماج سيؤدي إلى توفير في التكاليف، وإلى مزايا كبيرة، ولا إن كان يستثمر مقولة «التقارب»، ولكن السؤال الحقيقي هو: أين يقع تجديد مفهوم العمل من كل هذا؟ ولماذا لا يمكن أن ينجز هذا التجديد من خلال طرق أكثر مرونة من الاندماج على مقياس واسع؟ في عصر الثورة لا يكون إنجاز الصفقة بديلاً عن التجديد الراديكالي، كما أن الاتساع ليس بديلاً عن تكوين ثروة حقيقية واقعية من خلال تجديد مفهوم العمل. ربما تمكَّنت عمليات الاندماج من رفع أسعار الأسهم في أركان المعمورة في التسعينيات، ولكن المراهنة على أنَّها لن تكون الطريق المؤكدة لإيجاد الثروة في الألفية الجديدة أكثر من غيرها هي مراهنة في برِّ الأمان.

تقارب الاستراتيجيّة - الحدّ الأحسن لممارسة العمل

من خلال دراسة حديثة مؤلَّتها شركة الاتصالات MCI، وقامت بها غالوب Gallup سألت أكثر من خمسمئة مدير تنفيذي عمّا إذا كانوا يرون أن التشابه أم الاختلاف هو الذي يتزايد بين استراتيجيات منافسيهم الرئيسيين، فحظي التشابه بالمركز الأول عند الجواب. وهذا يحمل أنباء طيبة. هل تذكر - بالعودة إلى المقرّر المالي الأول 101 الذي يبدأ به طالب الاختصاص بإدارة الأعمال دراسته الجامعية، وفكرة «المنافسة التامة» - متى يتبع كل من في الصناعة نفس الاستراتيجية، وتكون له الموارد ذاتها؟ وكذلك ربما تذكر النتيجة التي تمّ التوصل إليها من النصّ: كل شركة حقَّقت ربحاً يكفيها للبقاء على قيد الحياة، وليس أكثر. إنه العمل المعادل لاقتصاد الكفاف، وهذه هي نتيجة استراتيجيات التقارب.

نمط العمل الجديد الناجح في شركة ما يصبح في غالب الأحيان النمط الذي تتّخذه الشركات الأخرى العاجزة عن ابتكار نمط عمل خاص بها

تميل الاستراتيجيات في كل صناعة تقريباً، إلى أن تتجمع حول «میل مركزي» نحو التزمّت الصناعي. وتتقارب الاستراتيجيات لأن سُبُل النّجاح أضحت تقليداً مستحكماً. أنتم يا مدراء شركات الكومبيوتر التنفيذيين الذين تحاولون أن تقلّدوا شركة Dell في نمط عملها القائل: التصنيع حسب الطلب، إرفعوا أيديكم! وأنتم أيها المتبجّحون في صناعة السيارات الذين أمضيتم عقدين في محاولة إنتاج صورة طبق الأصل عن نمط تويوتا التصنيعي الهزيل، قدّموا تروسكم! وأنتم يا كبار موظفي المتاجر الذين تستخدمون وول - مارت كحالة عملية حول كيفية إدارة العلوم اللوجستية، هيا اعترفوا بذلك! ليس في التقليد عيب، طالما أنّه يوصلكم إلى تمايز في الاستراتيجية في نواح أخرى من أعمالكم. إن نمط العمل الجديد الناجح في شركة ما يصبح في غالب الأحيان هو النمط الذي تتخذه الشركات الأخرى العاجزة عن ابتكار نمط عمل خاص بها.

إن المساعدة على استراتيجية التقارب والحضّ عليها هو دَيْدُنُ جيش من صغار المستشارين المتزايدين الذين يحولون «الممارسة الفضلى» من المدراء إلى المتخاذلين. هل تراك تفهم ما وراء همسة واحدة من كبريات الشركات الاستشارية في أذنك: «نحن في الحقيقة نفهم صناعتك فهماً عميقاً؟» إنّها تقول لك: «سوف نعطيك نفس عدوى التزمّت التي أعطيناها للشركات الأخرى في صناعتك». التحدي في استبقاء أي نوع من الاختلاف التنافسي يتناسب طرّداً مع عدد المشاورين الذين يحركون الحكمة الإدارية في المعمورة. أصبح الاستمرار من مصادر خارجية قوة كبرى ثانية في تقارب الاستراتيجيات. فالمزيد من الاستمرار من خارج الشركة يؤدي إلى مزيد من تضيق هوة المنافسة بين الشركات. هناك سبب دعا شركة ديل كومبيوتر Dell Computer إلى عدم استمرار جوهر عملياتها الخاصة بتكنولوجيا

المعلوماتية، وألاً تكون على وفاق مع نظام التقاعد المبكر لشركة قطاعات الكعك. إن اهتمام نمط شركة ديل كومبيوتر يتركز على إيجاد مزايا فريدة لتكنولوجيا المعلومات، وهذا لا يتماشى مع حلول تؤخذ جاهزة عن الرف. والقوة الأخرى التي ستكون في مجال التقارب هي عمل مقابل عمل، كما هو شائع في كل مجالات الصناعة، ومن النوع الذي تنفذه شركات فورد Ford وجينرال موتورز GM وديملر كرايزلر Daimler Chrysler.

إن الموظفين الكبار الذين يمضون أوقاتهم في حضور نفس المعارض الحرفية، وقراءة المجلات التي تُعالج نفس الصناعة، والاستماع إلى نفس علماء المبادلات التجارية الإلكترونية الكبار، هم الذين يحضون على تسريع خطى تقارب الاستراتيجيات؛ وتتلاقى الاستراتيجيات في النهاية لأن كل شخص يقدم الصناعة بنفس التعريف ويستخدم ذات المعايير في تحديد أقسام الصناعة، ويبيع عبر نفس القنوات ويتبنى نفس سياسات الخدمة، وهكذا. وفي الحقيقة فإن «الصناعة» حسب التعريف النموذجي هي مجمل الشركات التي تعمل وفق نمط العمل ذاته.

لا يمكن التمييز في نهاية المطاف بين استراتيجيات كل من الشركات العاملة في صناعة الخطوط الجوية؛ أميركان American ويوناييتد United وديلتا Delta، على الأقل من ناحية الزبون، فلو أخذنا الموظفين المئة الكبار في كل من هذه اشركات، ونقلناهم في عتمة الليل بشكل عشوائي إلى الشركات المنافسة، فهل يرى الزبون أي تغييرات جوهرية في تجربة الطيران مع هذه الشركة؟ على الرغم من الاقتصاد المفعم بالحركة، فإن عائدات المبيعات في صناعة نقل الركاب جواً في أمريكا قلت بنسبة 5٪ سنة 1999.. والأمر الآخر هو أننا سنرى عودة إلى استعارة المصالح بين الشركات، لأن المنافسين غير المختلفين سيحاولون سرقة زبائن بعضهم بعضاً، ولسوف يسعد الركاب غير المبالين برؤية المتنافسين وهم يأكلون لحم بعضهم بعضاً، ولكن سعادة المستثمرين بذلك ستكون أقل.

لننظر في المحلات التي تباع كل شيء. لقد انخفض أداء مجموعات ميه ديبارتمينت ستورز May Department Stores وجيه سي بيني J. C. Penny.

وسيرز Sears وديلاردز Dillard's عن مؤشر ستاندرد أند بور 500 في السنوات الأخيرة. ولا عجب في ذلك لأن الترتيب العام للمحل وانتقاء السلع وسياسات الخدمة جميعها متماثلة بشكل يسأم مع الزبون، وعندما يكون لكل محل استراتيجية مختلفة عن الآخر فإن أداءه يكون متميزاً، كما هو الحال في متاجر وول - مارت Wal-Mart وغاب Gap وبيست باي Best Buy وتارجيت ستورز العائد لديتون هدرسن Dayton Hudson's Target Stores، فكل منها يختلف عن محل البيع التقليدي.

صناعة بطاقات الاعتماد هي قطاع آخر تتقارب استراتيجياته بشكل هائل، وإليك بعض المؤشرات:

- ارتفعت الطلبات المرسلة بالبريد إلى البيوتات الأمريكية من 2,4 بليون سنة 1994 إلى 3,4 بليون سنة 1998، في حين انخفضت الاستجابات من 1,6% إلى 1,2%.

- أصبحت أداة الترويج الرئيسة ونقطة التفريق تكمن في الأسعار المقدمة على شكل رسوم سنوية ونسب فوائد.

- انخفضت الإيرادات على الأصول من 4,1% سنة 1993 إلى 2,9% سنة 1998.

- تسيطر ثلاث شركات إصدار على نسبة 48% من سوق فيزا كارد Visa card المحلية وتسيطر عشر شركات على 76% من السوق.

هيا بسرعة؛ أترأكم علمتم بظهور أداة تجديد في صناعة بطاقات الاعتماد في غضون السنوات القليلة الماضية؟ كلا؟ ولهذا فإن سباق الدعاية التسويقية قد سدَّ الطريق أمام مصدري البطاقات الرئيسيين.

إن أبطال تكوين الثروة يتمتعون بشكل عام باستراتيجيات شديدة الاختلاف، وهم بالتأكيد يواجهون منافسين، ولكنهم يمتلكون أشياء لا مثيل لها: قدرات وأصول وقضايا منطقية وموقع في السوق. إنك لن تترك رحلة على طيران فيرجن أتلانتيك لكي تطير على يونائتد، ولن تشتري ملابسك من أولد نيفي بدلاً من جيه سي بيني. وإذا لم تكن الاستراتيجية مختلفة، فهي

ميتة. بيرني إيبيرز Bernie Ebbers الثائر - الذي بنى شركة ويرلدكوم WorldCom ثم استحوز بعد ذلك على إم سي آي MCI - يمقت التقارب، وحينما سُئل في اجتماع للمحللين عما إذا كان سيشتري ممتلكات تلفازية سلكية كما فعل ميشيل آرمسترونغ صاحب إيه تي أند تي AT & T، أجاب: «لن نفعل أي شيء يفعله آرمسترونغ»⁽¹⁾.

وعلى ذلك فكيف لك أن تعرف إذا كانت استراتيجيتك تتقارب مع أي استراتيجية أخرى؟ حسناً. إذا كان نمو إيرادات شركتك وعائداتها الاستثمارية والهوامش العاملة أو نسبة الأرباح على المكاسب تتمحور بدقة حول معدلات الصناعة، فهذا رهان جيد على أن استراتيجيتك في طريق التقارب. انظر إلى أداء شركات الطيران الكبرى في الولايات المتحدة على مدار عشر سنين (انظر جدول «المؤشرات المالية الهامة للخطوط الجوية الأمريكية المنتقاة 1999/1989»). فأي شركة في رأيك تمتلك الاستراتيجية الأكثر اختلافاً هما؟ أرباح ساوثويست Southwest تضاعفت بسرعة تعادل ضعف معدل النمو في الصناعة تقريباً، وكذلك إيراداتها، ولديها أيضاً أفضل هوامش التشغيل حتى الآن. فلا عجب إذن أن تكون استراتيجيتها هي الأكثر اختلافاً، وتقول في هذا الصدد: «إذا كنا سنعامل الركاب كالقطيع فيجب علينا أن نضع نمط عمل يناسب القطيع - لا توجد مقاعد محجوزة، لا توجد وجبات، لا توجد مقصورات فارغة، لا توجد مسليات أثناء الطيران». وصناعة الخطوط الجوية ليست الفريدة. ويميل تقارب الاستراتيجيات إلى إنتاج تقارب في الهوامش حول معدل وسطي منخفض نسبياً.

وفي غياب التجديد الراديكالي، فإن على الشركة أن تُكرّس جلاً من الموارد كي تُنتج القليل من التمايز. إن المبالغ التي تُصرف على الإعلان عن مشروبات غازية مغمورة، وجحافل مُسوّقي الأسفار الذين يحاولون إغراء المسافرين حتى يتحوّلوا من ناقل متوسط الودة إلى ناقل آخر، وملايين الأميال «المجانية» التي تعطى من قبل شركات الطيران كي تغري الركاب

(1) تيش ويليامز: «مخادعو وورلد كوم الكبار»، أسايد توديه، 14 تموز/يوليو 1999.

حتى يظلّوا «موالين» لها على الرغم من الخدمة الفظيعة، والاستثمارات التسويقيّة المطلوبة من أجل لفت انتباه المستثمرين إلى واحد من أكثر من ثلاثة آلاف مشروع تمويل مشترك موجودة في الولايات المتحدة، والموارد المتوقعة لإنتاج بضعة مجلات إخبارية تلفازية متشابهة المظهر، و«الحوافز» التي يجب أن تدفعها شركات السيارات لإخراج السيارات غير المعروفة من محلات الموزعين - كلها غيض من فيض من الأمثلة القليلة على تأثيرات الاستراتيجيات عالية التكلفة قليلة الجدوى المنسوخة صورة طبق الأصل عن بعضها البعض.

المؤشرات المالية الهامة للخطوط الجوية الأمريكية المنتقاة، 1999/1989

اسم الشركة	معدل الهوامش العاملة 1999 - 1990	حصيلة النمو السنوي في الدخل الصافي 1999 - 1989	حصيلة النمو السنوي في الإيرادات الصافية 1999 - 1989
أميريكان إيرلاينز	6,1	3,7	5,4
نورثويست	4,9	16,2	4,6
ديلتا إيرلاينز	4,2	9,1	6,2
يونايتد إيرلاينز	3,4	14,3	6,3
ساوثويست	11,6	20,8	16,7

المصدر: كومبيوستات - مؤشر ستاندرد أند بور 500

ما هي نسبة التمايز التنافسي إلى الاستثمار في شركتك؟ هل أنت مقيد في سباق استثماري متشابك الأيدي مع الشركات المنافسة التي تطبق استراتيجيات مماثلة بشكل خاص، أم أنك تفاديت تقارب الاستراتيجيات وطرّرت «سلاحاً سرّياً» من الاختلاف التنافسي؟ إليك بضعة أسئلة ربما أردت أن توجّهها لنفسك:

1 - هل تركنا الآخرين يحدّدون توقعات الزبائن؟ تركت شركات سيرز Sears وروبيك Roebuck شركتي وول - مارت Wal-Mart وتارجيت Target كي تضعنا توقعات الز الخاصة بالثمن. وتقدّمت تارجيت خطوة أخرى، فأسّست موقع تسويق أكثر تشويقاً من موقع وول - مارت،

وكانت الفائدة التي جنتها تارجت هي متسوقين موالين في كل نواحي الاقتصاد الاجتماعي.

2 - هل يرانا المنافسون ملتزمين بالقواعد أم مخالفين لها؟ عندما أعلنت شركة إيه تي أند تي AT & T عن خطة وضع أسعارها المسمّاة «النسبة ذات الرقم واحد» للهواتف اللاسلكية فإن الشركة أصبحت ويا للدهشة! يا للدهشة! مخالفة للقواعد. ثارت حفيظة الشركات الأخرى الموجودة في الصناعة بأمرين اثنين: أجرة مقطوعة عن كل دقيقة، ومخبرات خارجية دون أعباء. وعندما تكون شركة إيه تي أند تي AT & T هي المخالفة للقاعدة، فأنت تعرف أن بقية الصناعة دماغ ميت.

3 - هل تغيّرت استراتيجيتنا بطريقة مهمة في السنتين الأخيرتين (شهري النسبة لشركات الشبكة العالمية؟) وبصورة أكثر تحديداً هل قمنا ببناء أي قدرات جديدة؟ هل دخلنا أسواقاً جديدة؟ هل أوجدنا مصادر جديدة للمزايا التنافسية؟ هل تغيّرت مكونات إيراداتنا أو أرباحنا بصورة ملحوظة؟ هل تغيّرت تركيبة زبائننا؟

4 - هل تم الحد من علاوات أسعارنا أو مزية تكاليفنا؟ إن فترة مزية النوعية التي تمتعت بها شركات نيسان وتويوتا وهوندا في يوم من الأيام مقابل الشركات الأمريكية لصناعة السيارات قد ولّت تقريباً. حيث التجأت شركة نيسان إلى شركة بيجو طلباً للإنقاذ، وكونها أنقذت من قبل شركة فرنسية فهو اليوم أمر يسبب الضيق.

5 - هل تتزايد صعوبة جذب مواهب عالمية؟ إذا لم تكن تعتقد أن أحسن الناس يعملون لدى أكثر الشركات حيوية فإذهب إلى شركة سيسكو، حيث قدّر أحد نواب الرئيس الكبار أن متوسط الاستثمار في نسبة الذكاء في الشركة متقدّم بعشر نقاط عن المنافسة. ولعل في هذا القول شيئاً من المبالغة التي تنطوي على فائدة كبيرة حتى ولو كانت صحيحة إلى حدّ ما. من الطبيعي أن يرتكب الأذكاء أفعالاً جمقاء، ولكن قدرتك على جذب الأفضل - في الاقتصاد الذي يكون الناس فيه هم رأس المال - تكون مؤشراً على مدى إيمانهم بمستقبلك.

وهذا - في هذه الأيام - ارتفعت أسعار

الأسهم خلال العقد

الماضي بشكل لم يسبق له مثيل

بسبب برامج الفاعلية الهائلة وعمليات

إعادة شراء الأسهم، والاستحواذ المحموم.

كذلك فإن الشركات عملت جاهدة - كما لم تعمل

من قبل - على اعتصار المزيد من الإيرادات من زبائنها

الحاليين، فاستخدمت جحافل من المستشارين لكي

يعلموها «الممارسات الفضلى». لا يمكن للدوافع أن

تخطيء، ولكنها كانت في أغلب الأحيان إكسير الحياة الذي

يعطى لاستراتيجية مات دماغها. يمكن للإدارة العليا أن تقنع نفسها

- بعد أن نظرت إلى شاشة عرض أسعار الأسهم - أن استراتيجيتها ما

زالت تنبض بالحياة. ولسوف تصبح المحافظة على هذه القصة من

الصعوبة بمكان في تالي الأيام. إن متوسط نسب الأرباح على العائدات

لن يتضاعف في العقد المقبل على الرغم من أنه تضاعف في العقد الماضي

بفضل الاستثمارات التي طرحتها الشركات الصغيرة التي قدمت إلى السوق،

وبسبب طبقات التجار اليوميين الذين برزوا من فورهم، وبفعل ارتفاع قيم

أسهم الشبكة العالمية التي بلغت أسعارها عنان السماء. وفي بداية القرن الجديد

كانت الأسهم الأمريكية تساهم بنسبة 172٪ في حصيلة الاقتصاد الأمريكي،

وهذه نسبة تمثل أكثر من ضعف المستوى الذي وصلت إليه قبل نكسة 1987. ربما

يكون هذا اقتصاداً جديداً ولكن الأشجار تنمو إلى الأعلى. لا يمكن لحركة ارتفاع

سوق الأسهم التي شهدتها في السنوات القليلة الماضية أن تستمر إلى ما لا نهاية.

ومع وجود عدد من الشركات الهزيلة مثل كاليستا فلوكهارت Calista Flockhart فإن

هناك فرصاً ضئيلة للحد من التكاليف بشكل دراماتيكي.

الأمانة أولاً

إذا أردت أن تتفادي الطريق المسدودة لتناقص العائدات، فإن الخطوة الأولى

هي اعترافك أن وقود استراتيجيتك الحالية، ونمط عملك الحبيب الغالي

على وشك أن ينفذ؛ فكل نمط عمل لا بدّ واصل إلى نقطة تناقص العائدات عاجلاً أم آجلاً، وهذا الوضع اليوم عاجل غير آجل.

ليس من المُجدي أن يعمل المرء بجدّ دائم لتحسين فاعلية استراتيجية مهترئة، انظر إلى جميع أولئك المدراء التنفيذيين الذين يقودون هذه الشركات اليائسة متوسطة الجودة، كم عدد من يرغب منهم في مواجهة حملة أسهمها أو موظفيها، أو الإعلان صراحة بأن «نمط عملنا قد قضي عليه»؟

تقول حكمة قبائل داكوتا Dakota إن أفضل استراتيجية يمكنك سلوكها عندما تكتشف أن الحصان ميت هي أن تترجل. وبالطبع هناك استراتيجيات أخرى، إذ يمكنك أن تغير الركبان، أو أن تكلف لجنة بدراسة الحصان الميت، أو أن تحدّد كيف تتركب شركات أخرى الخيول الميتة، أو أن تعلن أن إطعام حصان ميت هو أرخص، أو أن تسرج عدداً من الخيول الميتة معاً، وبعد أن تجرّب كل هذه الأمور لا بدّ لك من أن تترجل.

يمكن أن يظل الإغراء بالبقاء على ظهر الحصان الميت مسيطراً، ولنرى مثلاً على ذلك. في غضون الأشهر الست الأخيرة تقلّصت نسبة المراهقين الذين يصفون نايك Nike بالماركة «الظريفة» من 52٪ إلى 40٪⁽¹⁾. عندما يمارس المراهقون الرياضة مرتدين القمصان قصيرة الأكمام التي كُتب عليها «حسبك لا تفعله» يكون البدء في بثّ الحياة باسمك التجاري قد فاتك قليلاً. إن الوقت المناسب للبدء في البحث عن استراتيجيات لتكوين الثروات يسبق الوقت الذي يتعثّر فيه الحصان بكثير. قد تُحسّن الشركات التي تحبو اليوم في سوق الأسهم صنعاً عندما تتذكّر تويز «آر» أس Toys «R» Us وكومباك كومبيوتر Compaq Computer ونوفيل Novell وعشرات الشركات الأخرى التي حلّقت في الأعالي ثم سقطت إلى الحضيض، عندما لم تستطع أن تتفادى جاذبية الاستراتيجيات الميتة. إذا ظننت أن نمط العمل الحالي

(1) جولي سولومون: «عندما يفقد الشيء الجيد حلاوته»، نيوزويك، 30 آذار/مارس 1998،

سوف يولد أرباحاً بصورة دائمة، أو إذا لم تكن لديك الشجاعة كي تعترف أن هذا النمط لن يولد أرباحاً على هذه الصورة، توجب عليك أن يكون حافزك للبحث عن فرص لتكوين الثروة أقل بكثير من اعتناق برنامج التجديد الجديد.

قدّر كبير الموظفين الفنيين لشركة صن مايكروسيستم sun Microsystem أن 20٪ من معلومات شركته الداخلية الفنية تتقدم في كل عام⁽¹⁾، فلا عجب أن ترى الشركة نفسها صيادة دائمة لكل استراتيجية جديدة. شبكات أمريكا التلفزيونية الرئيسية، التي هي آثار ران عليها الغبار في عصر التلفاز الفضائي ذي الخمسمئة قناة، لم تُبد كثير اهتمام بأخطار اضمحلال الاستراتيجية. كانت قنوات غير تقليدية مثل إم تي في MTV وكوميدي سينترال Comedy Central هي القنوات الرائدة للمشاهد الجديدة المهتاجة (رغم صعوبة المجادلة بأن ساوث بارك South Park تقدّم فن برمجة التلفاز). قبل عشرين سنة خلت كانت الشبكات التلفزيونية تشبه مجلة تايم Time إلى حدّ ما، فهي واسعة ضحلة يجد فيها المرء شيئاً مما يريد. أما التلفاز اليوم فيشبه حامل مجلات طوله ثلاثون قدماً مملوءاً بقطع اختصاصية كقناة السينما الكلاسيكية وقناة الجولف وعالم الحيوان وإم تي في MTV وعشرات غيرها. لقد تمّ تحليل التلفاز إلى مئات من الأسواق الصغيرة. وقد لاحت فوق الأفق محطة إذاعة الشبكة العالمية المرئية الكاملة Webcasting، التي ستجعل من التلفاز أداة يقدّم لك ما تريد عندما تريد. في دورة 1993 - 1994 بلغت حصة الشبكات الثلاث 61٪ من المستمعين، وبحلول دورة 1998 - 1999 تدنّت هذه النسبة إلى 43٪⁽²⁾. يقول المدير السابق لهيئة الإذاعة البريطانية والرئيس الحالي لشركة ديزني روبرت إيه إيجر Robert A. Iger: «لقد تعودنا على أن نظن بوجود إمكانية لتوقيف الاضمحلال. لقد كنا

(1) جون ماركوف: «وادي سيليكون يسرع خطاه لتبلغ سرعة الموقع على الشبكة العالمية»، انترنيت هيرالد تريبيون، 4 حزيران/يونيو 1996.

(2) أسهم ومراتب شبكة وقت الذروة المساء، بحث نيلسين الإعلامي، 2000.

سخفاء. لن يتوقف الاضمحلال أبداً، فكلما أعطيت الزبائن مزيداً من الخيارات قاموا باختيار المزيد»⁽¹⁾. الإنكار مأساة والتأخير سهم قاتل.

هناك دليل أكيد على أن الاستراتيجيات التي تهزّ العالم نادراً ما تبقى أكثر من عقد من الزمن. هل تشك في ذلك؟ إذن إسأل نفسك هذا السؤال: ما هو عدد الشركات - الموجودة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 - التي استطاعت أن تقدم أعلى عائدات في الربع الإحصائي لحملة أسهمها لمدة تزيد عن خمس سنوات من أصل السنوات العشر الأخيرة؟ الجواب: إحدى عشرة شركة. وليس هناك شركة واحدة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 حققت أعلى عائدات ربعية في الربع الإحصائي خلال السنوات السبع من أصل العشر الأخيرة. لو قسمنا السنوات الخمس عشرة إلى ثلاث مجموعات كل منها خمس سنوات لوجدنا أن أربعاً وعشرين شركة أخرجت من لائحة المئة شركة أمريكية ذات القيمة الأعلى، وأن ستاً وعشرين استبدلت في الفترة الثانية، وأن إحدى وأربعين استبدلت في فترة السنوات الخمس الأخيرة. لم يكن عبور النجاح أسرع مما هو عليه اليوم، فلا تدع أحداً يقول لك غير ذلك.

لماذا ضربت بضع شركات الاحتمالات؟ لأنها لم تستطع إجبار نفسها على تكرار نمط عمل عفا عليه الزمن بصورة خطيرة. يجب على الشركة - من أجل تكوين ثروة جديدة - أن تترك استراتيجيتها الحالية، ولو جزئياً على الأقل، قبل أن تنقلب رأساً على عقب. انتقلت شركة غاب Gap من بيع بنطلونات جينز تحمل الاسم التجاري ليفي Levi ومجموعة من أصناف ثياب المراهقين المرقعة التي تحمل علامة إحدى المتاجر، إلى امتلاك مجموعة من العلامات التجارية لمبردات فائقة التبريد وتُباع في أحسن محلات البيع بالمفرّق. شركة سيسكو مضت من بيع ناقلات إشارة منفصلة

(1) بيل كارتر: «أثناء زوال هيمنة الشبكات، فإنها تخطط لتغييرات كبرى»، نيويورك تايمز، 11 أيار/مايو 1978.

إلى مورد لكامل أجهزة الاتصالات الرقمية. هارلي دافيدسون Harley Davidson انتقلت من بيع دراجات نارية إلى اللصوص أعداء المجتمع، إلى بيع ملابس واقية للشباب الذين يتعذبون في غمرة الحياة. إن الشركات التي تجمع الثروات الجديدة ليست على طريق التحسن فحسب بل تغيرت أيضاً وبصورة عميقة.

ليس المستقبل في عصر الثورة صدي للماضي. في حين يفهم كل مدير تنفيذي هذا الأمر من الناحية الفكرية، فإن الشيء المغاير تماماً هو أن تقف أمام شركتك وأمام المستثمرين، وأن تواجه شيطان التفسخ بشجاعة. لكن المستثمرين والموظفين على درجة كافية من الذكاء بحيث يعرفون أن على الشركة عاجلاً أم آجلاً أن تلغي تحميل استراتيجيتها على حسابها.

هناك حافز ضئيل لإعادة تحميل الاستراتيجية على حاسبك إلا إذا عرفت بصورة جلية موعد تفسخها، ومن المحتم إذن أن تنتبه أنت وكل من في شركتك إلى العلامات التي تدل على اقتراب الموعد الذي يجب فيه أن تتخلص من نمط عمل الشركة بسبب عدم صلاحيته ما لم تطب لك بالطبع فرصة إصلاحه.

لذلك إبدأ مع الحقيقة. يجب على الموظفين التنفيذيين أن يتحلوا بالرغبة الصادقة ليكونوا أمناء حيال النسبة التي تكون فيها استراتيجيتهم الحالية قد تعرضت للتفسخ. عندما ارتفعت مؤشرات الأسهم كثيراً سنة 1999 فإن أسعار غالبية مؤشر ستاندرد أند بور 500 انهارت. فلو كنت واحداً من المدراء التنفيذيين الـ 265 الذين انخفضت أسعار أسهمهم، لتوجب عليك أن تواجه الحقيقة؛ إذ لا يمكن لمقدار من فرض العلاوات أن يحل معضلة شركتك. ومع ذلك فالتاريخ يبين أن لدى الإدارة العليا قدرة هائلة على الإنكار. لقد تربى معظم الموظفين الكبار في عالم تبدو فيه حدود الصناعة حصينة لا تُقهر، وتزيد فيه أعمار أنماط العمل دون ظهور تجاعيد وتكون المواقع المميزة ميزة طاغية. لقد مضى عهد ذلك العالم، فتجاوزته. كل من يفشل في معرفة هذه الحقيقة يعرض نجاح شركته في المستقبل للخطر.

**لا تنسَ أبداً أن الشركات الجيدة
التي ساءت أمورها لم تكن إلا
شركات أنكرت حقيقة تفسخ
الاستراتيجية فترة طويلة من الزمن**

يملك المدراء التنفيذيون والموظفون في كل شركة مجموعة من الكذبات الصغيرة يسردونها على أنفسهم كي يتجنبوا التعامل مع واقع الاستراتيجية المتعثرة، فالمدراء، مثلهم في ذلك مثل المدمن على الكحول الذي يدعي أنه يشرب الكحول لأسباب اجتماعية فقط، يدعون في معظم الأحيان أن نمط العمل الميت هو في واقع الحال نائم، ويردّدون بعضاً من هذه الكذبات:

«الأمر تنفيذي فقط»
«إنها مشكلة انزياح»
«يتوجب علينا فقط أن نركّز أكثر»
«إنها غلطة المنظمين»
«منافسونا يتصرفون بشكل غير عقلاني»
«نحن نمر بفترة انتقالية»
«الجميع يخسرون مالا»
«ساءت الأمور في آسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية»
«نحن نستثمر لمدة طويلة»
«لا يفهم المستثمرون استراتيجيتنا».

يدور العاملون في الشركة أحياناً حول استراتيجية ميتة سنوات عدة قبل أن يعترفوا بأنها انتهت وذهبت إلى مقبرة الاستراتيجيات.

وعلى ذلك فما هي الكذبات التي قيلت في شركتك؟ اطلعتُ مؤخراً على مجلة إحدى كبريات شركات التأمين الأمريكية، نُقل فيها عن المدير التنفيذي قوله: «التأمين معقّد جداً. أظن أن الناس سوف يحتاجون دوماً إلى وكلاء». هذه كذبة متوسطة الحجم على الأقل. يمكن بسهولة لمواقع إينسويب دوت كوم Ins Web.com وكوتسميث دوت كوم Quotesmith.com

ومجموعة من الوسطاء المعلوماتيين أن يتصوّروا عالماً دون وكلاء، وهم في ذلك مثل كل من اشترى بوليصة تأمين بهذه الطريقة. نعم نحن ما زلنا نحتاج إلى وكلاء لفترة أخرى من أجل معالجة الحوادث، ولكن إلى وكلاء بيع؟ لا تكن كثير التأكد، فكل عمل يمر في طور التفسّخ أثناء حديثنا.

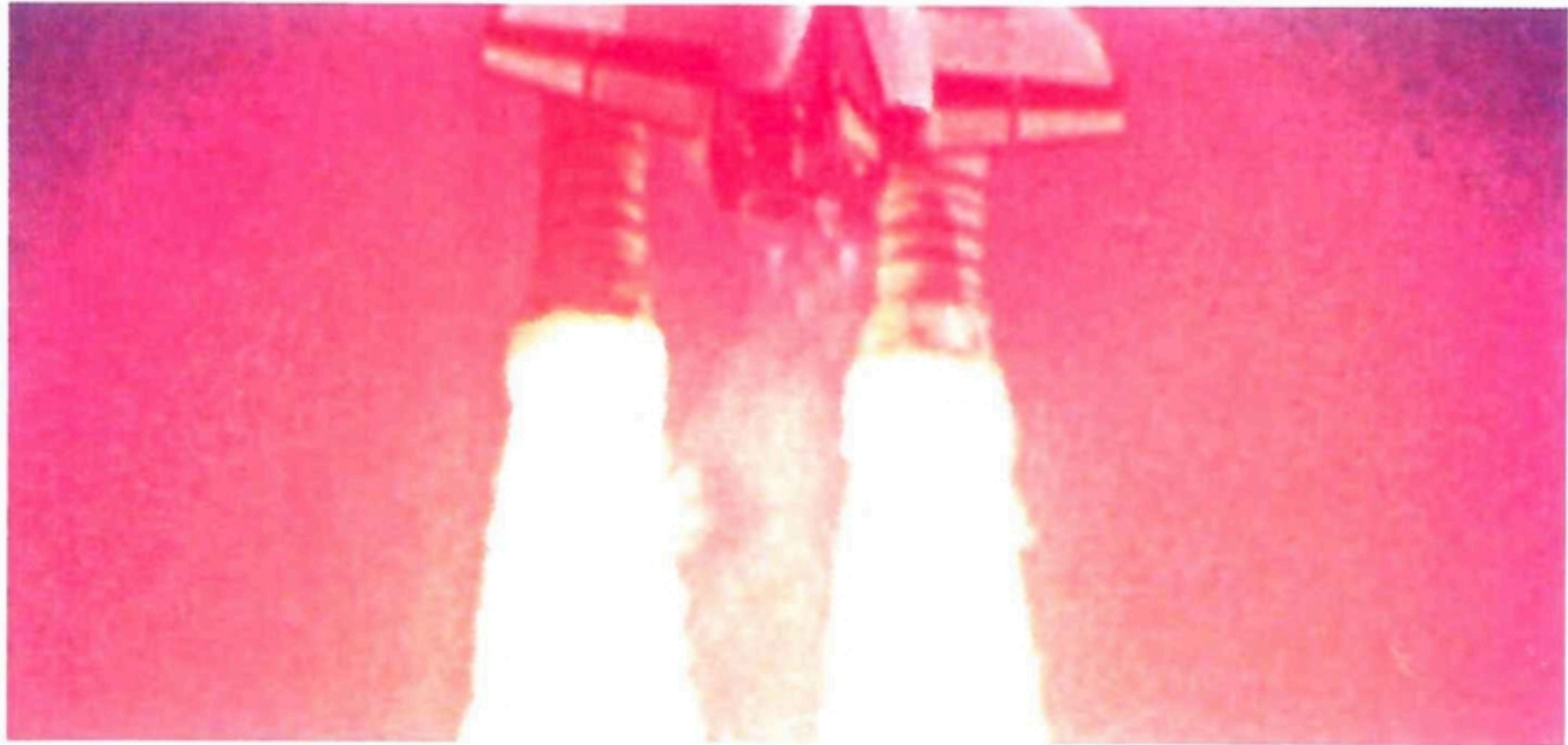
إذا أردت أن ترتاد الثورة فعليك أن تبحث عن علامات تناقص العائدات في برامج الفعالية لديك، وعن دليل على نمو الإيرادات لا يمكن المساس به، أو عن التقارب المقبل إلينا. كن أميناً: هل كانت «استراتيجية الشركة» تدور حول إعادة التركيب المالي والصفقات العملاقة أكثر مما كانت تدور حول تجديد مفاهيم العمل؟ هل تعتمد على طلاء العمل الإلكتروني الأبيض كي تغطي شقوق نمط العمل المتهتك؟ يجب أن تتحلّى بالشجاعة حتى تتحدّث بصراحة عن هشاشة النجاح في عالم مليء بالثغرات. لا تنسَ أبداً أن الشركات الجيدة التي ساءت أمورها لم تكن إلا شركات أنكرت حقيقة تفسّخ الاستراتيجية فترة طويلة من الزمن.

إن صميم المسألة هو هذا السؤال: كم من الزمن تستغرق شركتك لكي تخترع ذاتها من جديد؟ هل سيزول بذلك نجاح المنافس، وهذا معلّم على الطريق واضح جداً وغير مريب يدفعك إلى أن تتحرّك؟ لقد احتاجت شركة ميريل لينش Merrill Lynch مثل هذا الوقت كي تطلق مبادرتها بالتجارة الحية على الشبكة العالمية. ولكنك إذا انتظرت حتى يقوم منافس ما بتسليمك زمام المبادرة انتهيت بإنتاج غير أصيل إلى حدّ كبير. هل ستأخذ عملية اختراع شركتك لذاتها من جديد شكل أزمة مباشرة وفورية وتهديد قريب جداً بحيث تشم رائحة الفشل في نفسك؟ هذا ما حدث في عمل الخطوط الجوية في الولايات المتحدة، فلقد أعار المشرّعون في واشنطن انتباههم لصرخات الركاب الحزينة أكثر من انتباه شركات الطيران إليهم، وعندما ترى واشنطن منتبهة لركابك أكثر من انتباهك إليهم فاعلم أن هناك مشكلة ما. ولكن هل يجب أن نجعل من تهديد التشريع سبباً لإجبار ناقل الركاب جواً على أن يخبرهم بالحقيقة عن الرحلات المتأخّرة والملغاة؟

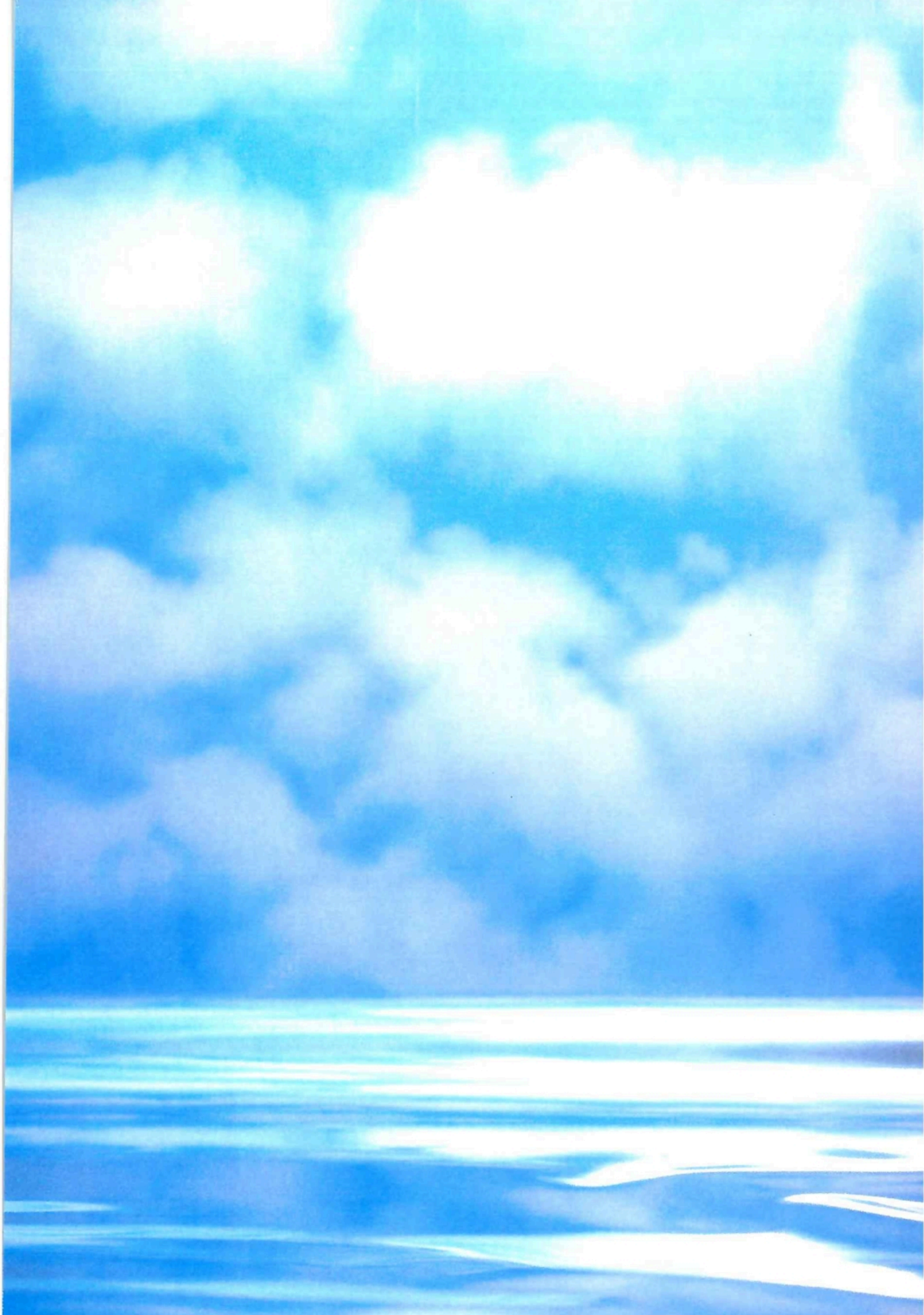
وإذا كان التهديد مسلطاً عليك فلن تفلت دون عقاب شديد؟ أم هل يكون إحساسك بالإمكانيات الهائلة الموجودة في عصر الثورة دافعاً لك ولشركتك للبدء بعملية التجديد الراديكالي؟

يجب أن تصبح كل شركة في عصر الثورة صاروخاً يبحث عن الفرص حينما يقوم نظام التوجيه بدفعه نحو الأشياء الممكنة وليس نحو الأشياء التي تم إنجازها. إن أسس تجديد الاستراتيجية هي الأمانة المطلقة بتفسخ الاستراتيجية والالتزام بنكوتين ثروة جديدة. ولا يمكن أن تكون ثورياً صناعياً ما لم تتعلم كيف تصبح غير متقيد بالعرف، ولن تمتلك الشجاعة لترك ما هو مألوف - ولو جزئياً - إلا إذا شعرت في داخلك بما يخبئ لك عدم التقيد بالعرف. ولن تستطيع أن تكون مفاهيم عمل راديكالية أو تجدد القديمة منها إلا إذا فهمت حقيقة مفهوم العمل قبل ذلك، وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي من الحديث.

كم من الزمن تستغرق شركتك لكي تخترع ذاتها من جديد؟



تجديد مفهوم العمل



هل تستطيع أن تذهب بتفكيرك إلى ما وراء المنتجات

الجديدة والخدمات الجديدة، إلى مفاهيم عمل جديد بصورة كاملة
تفي بجميع حاجات المستهلك بطرق غير تقليدية؟ هل تستطيع أن
تفكر بطرق غير تقليدية لتغير مفهوم العمل الحالي؟ هل تستطيع أن
تتخذ سبيلاً غير خطي؟

يوجد في معظم المؤسسات أفراد يستطيعون أن يفكروا
بمفاهيم أنماط العمل بطريقة شمولية دقيقة، ويهتمون بكل
الجزئيات أو يتخيلون التعديلات الراديكالية على المفاهيم الحالية.
ولهذا فإن الكثير من الأفكار العظيمة لم ترَ النور بعد، حيث يملك
بعض الناس جزءاً من الفكرة، ولا يستطيعون أن يلقيوها بثوب
مفهوم العمل الكامل. كذلك فإن هذا هو السبب في أن تقارب
الاستراتيجيات يعتصر الكثير من الشركات، فتنظر إلى التجديد من
زاوية واحدة فقط ولا تستطيع أن تتخيل الإمكانيات الجديدة الكاملة
لأحداث فروق في مفاهيم العمل الحالية.

ضمن النظام بمراجعة أبحاثهم. لا يميل أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام إلى المشاركة في التعليم والأبحاث متعددة الأنظمة.

- الزبائن الشباب: زبائن برنامج ماجستير إدارة الأعمال الجوهري هم خريجون جامعيون، تتراوح أعمارهم بين 25 و30 سنة ولديهم ثلاث أو أربع سنوات خبرة عملية

- عدد الطلاب: كليات إدارة الأعمال الأوائل تقبل سنوياً في كل مكان من مئتين ولغاية نحو ألف طالب ماجستير إدارة أعمال.

- الرسوم التعليمية الباهظة: يمكن أن تصل الرسوم التعليمية إلى حدود عشرين ألف (20000) دولار سنوياً وربما أكثر.

- برنامج الدراسة غير المرن: يغطي برنامج ماجستير إدارة الأعمال سنتين من الدراسة المركزة مع حضور عشرين ساعة دراسية في الأسبوع في أوقات معينة.

- الأبحاث الأكاديمية: الهدف غير المعلن بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية هو طباعة «العدد الأقصى لصفحات جرائد يقرأها أقل عدد من الناس». ومعظم الأبحاث لا تطبق أبداً، حتى أن أفضل أعضاء الهيئة التدريسية يجدون صعوبة في تدبير المال اللازم للبحث من عميد الكلية.

يتخرج سنوياً من كليات إدارة الأعمال العشر الأوائل في الولايات المتحدة أقل قليلاً من 7500 مجاز ماجستير إدارة الأعمال. في عالم يبلغ عدد سكانه ستة بلايين نسمة، ما هو حجم الطلب على التعليم العالي ذي الجودة العالية في مجال إدارة الأعمال الذي لم يتم تلبيته؟ سوف يُعطى معظم طلاب كليات إدارة الأعمال المفترضين تعليماً من الصنف الثاني، أو دون أي صنف، وسوف يتزايد الطلب على تعليم الإدارة كثيراً، في الوقت الذي تتأصل فيه علوم السوق الاقتصادية في أوروبا وآسيا وأمريكا اللاتينية وشبه القارة الهندية، وقد يؤدي الفشل في تأمين ذلك إلى تباطؤ في سرعة التطوير الاقتصادي في بعض أجزاء من العالم، فهل ثمة متسع لمفهوم عمل جديد في تعليم إدارة الأعمال؟ نعم، المتسع كبير.

تصوروا أن بول ألن Paul Allen - المشارك في تأسيس مايكروسوفت - أو جورج سوروس George Soros الممول العالمي، يقرّر إنشاء كلية إدارة أعمال عن طريق الشبكة العالمية ولنطلق عليها اسم أكاديمية القيادة العالمية. الخطوة الأولى هي انتقاء اثنين أو ثلاثة أساتذة جامعيين من كل من الكليات العشر الأفضل وعشرة شركاء - أو نحو ذلك - في الشركات الاستشارية من أصحاب الأدمغة الكبيرة الذين ألفوا كتباً تهز الأرض. تجتذب الأكاديمية

إن نماذج الأعمال الجديدة هي في الواقع أكثر من استبدال
لما هو موجود من قبل. فهي تفتح احتمالات جديدة كاملة

أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إتاحة الفرصة لهم لإدخال تغيير عالمي في جودة الإدارة - وهذا شيء يصعب عمله عندما تكون شبكة التوزيع محدودة في كل سنة بعدة مئات ممن بلغوا السابعة والعشرين من عمرهم، كذلك أعطي أعضاء الهيئة التدريسية أسهماً في هذا المشروع الجديد وضمانة بدخل قدره مليون دولار سنوياً. يمكن للمشروع الجديد أن يوفر هذه الرواتب لأنه بُني على نمط اقتصادي مختلف تماماً عن كلية إدارة الأعمال العادية. وبدلاً من وضع أستاذ واحد في مواجهة ثمانين طالباً، وضعت الأكاديمية أمام مئة ألف طالب عبر قناة فضائية وموقع على الشبكة العالمية، وكذلك أمنت الأكاديمية شبكة من المدرّسين في أنحاء العالم، مرتبطين بجامعات ذات درجتين. يجتمع هؤلاء المدرّسون أحياناً مع الطلاب، ويمكن أن يجروا مناقشات حيّة عبر الشبكة العالمية للحالات العملية والمحاضرات. كما يمكن للطلاب أن يساهموا في المناقشات عبر غرف محادثة صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

وثائق الانتساب إلى الأكاديمية لا تشبه الوثائق المطلوبة من قبل الكليات التقليدية، ولكي يتم تسجيلك عليك أن تتقدّم بثلاث رسائل توصية من أفراد خارج النطاق العائلي، الأولى يجب أن تتضمن وصفاً لمنجزاتك الخارجية عن الاحتمالات، ربما في مجال التغلب على إدمان المخدرات أو

المساعدة في تربية الأشقاء الأصغر بعد وفاة أحد الأبوين، والثانية يجب أن تصف المتقدم في دور قيادي مهما كان متديناً، والثالثة تلخص مساهمة أداها المتقدم إلى مجتمعه.

تكاليف الأكاديمية لا تتعلق كثيراً بعدد الطلاب الذين تعلمهم، وفي الواقع فإنها تريد أكبر قدر ممكن من «الزبائن» حتى تستطيع أن تؤمن نفقاتها الاستثمارية الثابتة لموقع تعليمي على الشبكة العالمية ورواتب الهيئة التدريسية. ورغم أن متطلبات التسجيل قد تبدو «سهلة» إلا أن هناك فحص تخرج يتطلب الكثير، والذين ينجحون فيه يحصلون على إجازة من الأكاديمية، وأما الذين لا ينجحون فيحصلون على شهادة تلخص منجزاتهم العلمية المحددة. تستوفي الأكاديمية من كل طالب رسماً مقطوعاً قدره ألفا دولار سنوياً بصرف النظر عن مدى التقدم الذي يحرزه أثناء سير البرنامج الذي يمكن للطلاب الملتزمين أن ينجزوه خلال ثلاث سنوات.

يعطى الطلاب في بعض كليات إدارة الأعمال التقليدية عدداً محدداً من «النقاط» التي يستطيعون أن يقدموها للدخول إلى صفوف أكثر أعضاء الهيئة التدريسية شعبية. ولا توجد في الأكاديمية مواد إضافية مفروضة. ويتعلم كل طالب من الأستاذ الأفضل. كما تشرف الهيئة التدريسية المختارة على تطور المنهاج الدراسي المحمل على الشبكة العالمية وتقدم المحاضرات الأساسية.

تختار الأكاديمية لماجستير إدارة الأعمال منهاجاً يقوم على المواضيع بديلاً للبرنامج المبني على النظام التقليدي، وتتضمن المقررات «الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية» و«التفقت من زمام التجديد» و«صياغة الاستراتيجيات الرقمية» و«الدخول إلى أسواق المال العالمية» و«تفعيل ورقة عمل الجينة إكس X» ومواضيع أخرى ضمن المنهاج.

تستطيع الأكاديمية أن تشكل فريق أبحاث حول كل من أعضاء الهيئة التدريسية من خلال استخدام هامش إجمالي قدره 50%. وسوف يرفع أعضاء الهيئة التدريسية من حصيلة أبحاثهم بشكل دراماتيكي لأنهم تحرروا من أعباء التعليم المتكرر وانضم إليهم باحثون من الدرجة الأولى.

ليس للأكاديمية تاريخ طويل قدره مئة سنة كجامعة عريقة، ونظراً لأن فيها أفضل العقول في العالم في مجال إدارة الأعمال فإن سيلاً من الطلاب سوف يلتحقون للدراسة فيها، وسرعان ما يتجاوز بريق «العلامة التجارية» الجماعية للهيئة التدريسية جذران الجامعة.

يشير النجاح المبكر للأكاديمية حفيظة كليات إدارة الأعمال التقليدية. وخلافاً لبرامج تعليم الجيل الأول الذي طلعت به جامعة ديوك Duke والكليات الأخرى، توفر الأكاديمية لطلابها أفضل أعضاء الهيئة التدريسية في العالم على الإطلاق، بدل الذين يفضلون العيش بالقرب من جامعة معينة. يبدأ تعليم إدارة الأعمال بالمشابهة مع الاستثمار المصرفي، ولعبة كرة السلة حيث يحصل الأساتذة النجوم على نجوم الرواتب. إن كليات إدارة الأعمال التقليدية التي تعمل على أن تضاهي الأكاديمية سوف تجد نفسها ضمن مجموعة من الأمور التي لا يمكن بلوغ شأوها:

- كيف نستطيع أن نأخذ أساتذة من كليات إدارة الأعمال «المنافسة»؟
- كيف لنا أن نتدبر الضغوط الناجمة عن تقاضي أحد أعضاء الهيئة التدريسية راتباً يعادل عشرة أضعاف أو عشرين ضعفاً عما يدفع لأستاذ آخر؟
- كيف ندفع أسعاراً نجومية ومعها علاوات ومصاريف ثابتة لا تتغير؟
- كيف نحطم المتاهات الوظيفية التي تمنعنا من إقامة منهاج مبني على المواضيع؟
- كيف نبرر الرسوم الجامعية العالية في حين يحصل الطالب على أفضل أساتذة في العالم برسوم تقل بنسبة تسعين في المئة؟

بعد ثلاث سنوات من التردد والنقاش تتضافر جهود كليات هارفارد Harvard ووارتون Wharton وميشيجان Michigan ونورثويست Northwestern وكلية لندن لإدارة الأعمال London Business School وتنشئ أخيراً كليتها الخاصة بها، ولكن المخاصمات الداخلية والتحدي المتمثل باتحاد إداري خماسي الأطراف يحبط هذه الجهود، وتستسلم جامعات

أوكسفورد Oxford وكامبريدج Cambridge وجامعات أخرى، وهي التي ما زالت تناضل من أجل إحداث كليات إدارة أعمال على مفهوم الاقتصاد القديم.

كلية إدارة أعمال من فئة كل النجوم في فضاء شاهق. هل سيصبح نمط العمل الجديد هذا حقيقة؟ لا شك في ذلك، فأنماط العمل الجديدة أكثر من تكنولوجيات تسبب التصدّع، إنها مفاهيم عمل جديدة تماماً وأكثر من بدائل لما هو موجود سابقاً، وهي بدلاً عن ذلك تتيح إمكانيات جديدة تماماً.

تجديد مفهوم العمل

إن وحدة تحليل التجديد في الاقتصاد الجديد ليست مُنتجاً أو تكنولوجيا، بل هي مفهوم عمل، وأحجار بناء مفهوم العمل، ونمط العمل هي ذاتها، فنمط العمل هو مجرد مفهوم عمل تم وضعه قيد الممارسة. إن تجديد مفهوم العمل هو القدرة على تخيل مفاهيم عمل مختلفة بصورة جذرية أو أنه طرق جذرية جديدة للتمييز بين مفاهيم العمل الحالية. وهكذا فإن تجديد مفهوم العمل هو مفتاح تكوين الثروة الجديدة. والمنافسة في ساحة كبيرة، سواء كانت في مجال الخدمات المالية أو الاتصالات أو المسليات أو النشر أو الثقافة أو الطاقة أو أي مجال آخر، لا تحدث بين المنتجات أو الشركات بل بين أنماط العمل.

إن أنماط العمل الجديدة تُحيل أنماط العمل القديمة في بعض الأحيان إلى أنماط بالية، فمن السهل على المرء أن يتصور - على سبيل المثال - اتصالات هاتفية على الشبكة العالمية مبنية على تشغيل علبة وهي بذلك تزح الاتصالات الهاتفية التي تتم عادة على دائرة صوتية مخصصة وتحل محلها. لا تقضي أنماط العمل الجديدة في أكثر الأحيان على الأنماط القديمة بل تمتص طلبات الزبائن فقط، وتخفف ببطء من أرباح النمط القديم الواعدة. ما زال لدى شركة سيرز Sears قسم لأجزاء الكومبيوتر الصلبة، والاسم

التجاري كرافتسمان Craftsman هو اسم عظيم ولكن شركة هوم ديبوت The Home Depot قد سيطرت على قسم كبير من الطلب المتزايد لسوق إصنعه بنفسك. لن يزول العمل بأفلام التصوير بفعل عملية انقضااض واحدة من عمل التصوير الرقمي، ولكن ربما يعطّله من خلال سيطرته على قسم مهم من الطلب على «التصوير».

إن الهدف من تجديد مفهوم العمل هو إدخال المزيد من التنوع الاستراتيجي على صناعة ما، أو على مجال المنافسة. وعندما يحدث هذا ويقدر الزبائن هذا التنوع فإن توزع احتمالية تكوين الثروة غالباً ما يتحوّل بصورة جذرية لصالح المجدّد. ليست القيمة هي التي «تهاجر» في أنحاء

**متى كانت المرة السابقة التي
حبست فيها أنفاسك عندما مررت
بركن بيع مواد تجميلية؟**

الصناعات وفي داخلها، بل إن محل التجديد هو الذي يهاجر. ستبقى الشركات في جزء من الصناعة خاملة أحياناً، ولكن استراتيجياتها تتلاقى، بينما نجد في مكان آخر شركة راديكالية حديثة النشأة تصيغ طراز عملها وتشكّل معيناً لثروة جديدة. وعلى سبيل المثال فإن قوة متاجر وول - مارت في إجراء الصفقات قد مكنتها من امتصاص كثير من الثروات من مورديها، ولكن نصف الحقيقة هي القول إن تلك القيمة «هاجرت» نحو وول - مارت، والذي حدث فعلاً هو أنّها نجحت في عمل شيء لم يعمله إلاّ قليل من مورديها أو منافسيها، وهو اختراع مفهوم عمل على غاية من الجاذبية، مفهوم المتجر الكبير جداً مع «الأسعار اليومية الرخيصة».

إن تجديد مفهوم العمل هو تجديد متغلغل، فهو يغيّر أساس المنافسة ذاته ضمن الصناعة أو المجال. يعرف قاموس ذ أميريكان هيريتاج كوليدج The American Heritage Dictionary كلمة meta بأنّها تعني «ما وراء» أو «أكثر شمولية». وبما أن تجديد مفهوم العمل غير خطي فهو يتخطّى إلى ما وراء التجديد التراكمي. وحيث أنه يأخذ كل مفهوم العمل كنقطة انطلاق فهو

أكثر شمولية من التجديد الذي يركّز بشكل منفرد على المُنتجات أو على التكنولوجيا.

لنأخذ مستحضرات التجميل كمثال. متى كانت آخر مرة كتمت أنفاسك عندما تخطيت ركن مواد التجميل في مجمع بيع؟ متى كانت آخر مرة توقفت فيها ونظرت فيما حولك وفكرت «هل هذا ظريف جداً؟» أبدأ؟ حسناً، فلا غرو في ذلك. الطريقة التي تسوّق فيها مواد التجميل وتُباع لم تكد تتغيّر منذ عقدين من الزمن، فلو دلفت إلى ركن مستحضرات التجميل في مُجمّع كبير، هل تستطيع أن تحدّد ما إذا كان اسمه ماسيز Macy's أو ساكس فيفث أفينيو Saks Fifth Avenue أو بلومينغديل Bloomingdale's أو أحد منافسيهم؟ وإذا تم إخفاء أسماء المستحضرات فهل تتمكن بصورة فورية من تمييز ركن إيسْتيه لودر Estée Lauder عن ركن لانكوم Lancome؟ ربما لا. فلا عجب أن تكون مستحضرات التجميل هي الخوف.



تأمل لمدة دقيقة واحدة في مفهوم مستحضرات التجميل. مُنتجات للجمال الأقصى بيعها في غالب الأحيان محصور بمجمعات بيع كبيرة ذات موقع متميز، وتعطي عشرين في المئة من أرباح المجمع. يراقب المصنّعون بِغَيْرِة عرض مُنتجاتهم، وتخصّص أركان ورفوف لكل اسم تجاري. يعمل موظفو المبيعات، الذين يتقاضون عمولة من الصانع في كثير من الأحيان، على نظام العمولة، وهم مدرّبون لبيعوا بالإكراه، أي يبيعوك شيئاً ما بدل أن يتركوك تشتري شيئاً آخر، فإذا أردتِ سيدتي أحمر شفاه له درجة لون معينة، عليك أن تنتقلي من ركن إلى آخر وتحاولي أن تتذكّري إن كان أحمر الشفاه شانيل Chanel اللّماع الذي رأيته هناك فيه حمرة أخف من أحمر الشفاه لانكوم Lancome الذي تمسكيه بيدك، ويجب عليك أن تسألي الموظف

مراراً عن صنف معين لأن معظم الأصناف معروضة في واجهات عرض زجاجية، وغالباً ما يعتمد البيع على «هدية مع المبيع» وهو عرض مجاني يتزايد عدد المتسوقين الذين يعتبرونه أمراً مفروغاً منه.

إن شركة مستحضرات التجميل الفرنسية - سيفورا Sephora - التي استحوذت مؤخراً على شركة إل في إم إتش LVMH عملاقة الرفاهية، تقف

عندما تكون فعالية تجديد مفهوم العمل على أشدها، فإنه يترك المنافسين في حيرة من أمرهم

على عتبة نمو عالمي، لماذا؟ لأنها تمزق كتاب قواعد مستحضرات التجميل. إذا دخلت أحد محلات سيفورا صعبت. سوف تجددين أمامك جداراً من شاشات الفيديو، وموظفين يرتدون ملابس وقفازات سوداء، فهذا أفضل لعرض زجاجات العطور الحساسة. إنهم يعملون براتب مقطوع. وكل محل العرض لونه أسود وأبيض - لهفي عليه ما أجمله! ستجددين كل ما يتعلق بالجمال من كتب ومجلات وأشرطة فيديو وشعر مكتوب على الأعمدة اللامعة وأكثر من ستمئة نوع من الأسماء التجارية المختلفة. ولكن عنصر الإعجاب الأكبر هو طريقة عرض البضاعة، فقد عُرضت جميع عطور العالم على جدار ومرتبة حسب الأحرف الأبجدية؛ وهناك ركن لأحمر الشفاه يحتوي على أكثر من 365 صنفاً مرتبة حسب اللون، كما تم ترتيب المنتجات الخاصة بالوجه والجسم حسب الصنف لا حسب الصانع. سوف تجددين كل شيء بدءاً من آخر صرعة (إيربان ديكاي Urban Decay) إلى تريه شيك très chic (لانكوم). فغالباً ما تتواصل الأسعار والأسماء التجارية جنباً إلى جنب. وهناك حامل متعدد الطبقات ينثر الأريج، عليه خلاصات العطور يقوم الباعة عنده بإعلامك عن عطرك المفضل، ويرشدونك إلى مختلف أنواع الشذى المماثلة لمحتويات عطرك. جميع المنتجات معروضة بشكل مفتوح،

احملها وجربي كل مُنتَج حتى أحمر الشفاه. هنا مركز الجمال حيث الزبونة هي المفضلة.

هذا ليس كلامي، بل انظر إلى ما كتبه ماريان ويلسون Marianne Wilson من محلات تشاينا ستور إيج China Store Age :

تفوّقت سيفورا في صنفها على جميع المنافسين الآخرين من خلال قوة الربط بين الجو المحيط والتصميم والخلط بين المنتجات، وذلك دون أن تقدم أي هدية بيع مجانية أو تلجأ إلى البيع المفروض، بل إلى موظفي البيع الخُلوّقين الذين يحدّدون لك معظم مبيعات المفرّق ضمن هذا المجمع الكبير. وفي الحقيقة فإن أكثر ما أحببت من سيفورا هي المساواة التي تعامل بها المتسوقين والمنتجات⁽¹⁾.

أتمّت سيفورا بحلول ربيع سنة 1999 استحواذها على 20٪ من سوق مبيعات مستحضرات التجميل بالمفرّق، وفي غضون ثمانية عشر شهراً من افتتاح منفذها الأول في الولايات المتحدة، كانت قد افتتحت تسعاً وأربعين محلاً إضافياً فيها، ولديها خطط لافتتاح ما يقارب مئتي محل آخر. وحول ما تسعى إليه سيفورا يقول مايرون إي أولمان الثالث Myron E. Ullman III، مهندس توسعاتها حول العالم:

إن البيع بالمفرّق على وشك التغيير، ولا أرى مفهوماً واحداً للبيع بالمفرّق لم يتغيّر بعد، وما زال يفعل فعله في هذه الأيام. ولهذا فإن لدينا مجموعة عمل في باريس لا تفعل شيئاً سوى الجلوس والتفكير بطرق متنوعة لعمل الأشياء، ومن أولى أولوياتها الإبقاء على سفننا جذابة جداً لدرجة تجعل كل راكب يستقلها. نحن نريد من زبائننا عندما يطوفون في الشارع الخامس أن يحدّثوا أنفسهم قائلين: «هل يجب علينا أن نذهب إلى متحف الفن الحديث أم إلى سيفورا؟».

(1) ماريان ويلسون: «قل أناقة تجد سيفورا»، عصر سلسلة المخازن، تموز/يوليو 1998، 134.

لقد نبذت سيفورا مفهوم العمل القديم بمستحضرات التجميل :

المفهوم التقليدي	مفهوم سيفورا
موظفو البيع على نظام العمولة	لا
هدية من المبيع	لا
اسم تجاري واحد في كل ركن بيع	لا
عرض وسائل المراقبة الخاصة بالصانع	لا
سهولة التعريف	لا
ترك الزبون دون مضايقة من الباعة	لا
سهولة المقارنة بين المنتجات	لا
مراقبة الزبون	لا

وهذا، دون شك، هو تجديد في مفهوم العمل.

عندما يتعامل صانع مستحضرات التجميل مع سيفورا، يفقد وسيلة مراقبة الباعة، وعرض المنتجات، وما يتعلّق بالمتاجرة، وهذه هي ذات الأشياء التي يعتمد عليها التمايز التنافسي عند نقطة البيع. ويا للعجب! لقد رفض بعض مصنّعي مستحضرات التجميل التعامل مع سيفورا ببعض المنتجات خوفاً من إثارة غضب مجمّعات البيع الكبيرة، ولذلك فلن تجد في محلاتها مستحضر إيسْتِيه لودر Estée Lauder من صنع إم إيه سي MAC ولا منتجات بوبي براون Bobbi Brown وأفيدا Aveda ولا مستحضرات الماكياج من إنتاج شانيل Chanel، على الأقل حتى الوقت الراهن.

يبدأ تجديد مفاهيم العمل من نقطة تكون فيها الطريقة الوحيدة لتجنّب اعتصار المنافسة الزائدة - ول بصورة مؤقتة - هي إنشاء نمط عمل مختلف جداً عما جاء به المنافسون من قبل بحيث يصبح نمطهم متخبطاً. وعندما تكون فعالية تجديد مفهوم العمل على أشدها، فإنه يترك المنافسين في حيرة من أمرهم، فإن اعتزلوا نمط عملهم الذي جرّبوه وخبروه وقعوا في خطر التضحية بخلاصة عملهم إلى المركز الثاني في مباراة فرضت عليهم ضمن قواعد لا يعرفونها، وإذا لم يسلكوا سبيل النمط الجديد انصرفوا عن

المستقبل. أمران أحلاهما مر. وهذا هو تجديد مفهوم العمل في أحسن حالاته.

لا ينحصر تجديد مفهوم العمل تماماً عند استراتيجية التنافس، وهو كذلك ليس التمرکز في مواجهة المنافسين، ولكنه الطريق إلى الالتفاف عليهم، فهو يقوم على تجنب العدو وليس على الهجوم عليه، وفكرته الأساس هي أن كل شيء غير مختلف لا يكون استراتيجياً. وتتمحور الاستراتيجية كاملة حول التنوع، ليس في مجال أو مجالين، ولكن في كل مكونات نمط العمل، وذلك إلى الحد الذي تكون فيه الاستراتيجية هدفاً تنشده الأرباح التي تتجاوز المعدل. وغالباً ما يقف تجديد مفهوم العمل عاجزاً أمام هذا الهدف الكبير، ولكن هذا هو المرمى.

وبالتالي فإن القدرة على تحديد أنماط العمل بادية ذي بدء، ومن ثم تحليلها وإعادة تركيبها تقع في مصممي الأداء العالي لنظام التجديد. وإذا لم تكن شركتك تعمل على أنماط عمل مختلفة بصورة راديكالية فإنها تعيش في خارج عصرها.

إن تجديد مفهوم العمل هو دين في وادي سيليكون، ففيه يعرف معنى مفهوم العمل كل من بلغ الخامسة والعشرين وكان عقله أكبر من سنه، فهؤلاء يتذوقون طعم فرصة تحليل المفاهيم القديمة، وبناء مفاهيم جديدة، ولست مازحاً حين أقول: إن هذا هو ما يتعلمه طلاب السنة الأخيرة في هندسة جامعة ستانفورد Stanford. في معظم الشركات خارج الوادي لم أجد واحداً بين كل مئة شخص يستطيع أن يقول لي ما هو مفهوم العمل، وأقل من ذلك من يعرف كيف يستنبط مفهوماً جديداً أو يعيد استنباط مفهوم قديم. وإني لفي شك من أن تجد في شركتك حفنة من الأفراد يتشاطرون تعريفاً عاماً لمفهوم العمل الحالي لدى الشركة، وأنني لهم ذلك وهم لا يعرفون عناصر مفهوم العمل؟ ورغم أن المستشارين يتحدثون عن «أنماط العمل» دون توقف، فإنني لم أقابل في حياتي مستشاراً يملك تعريفاً متماسكاً واحداً عن حقيقة ماهية نمط العمل. ومن الصعب استنباط مفهوم عمل جديد

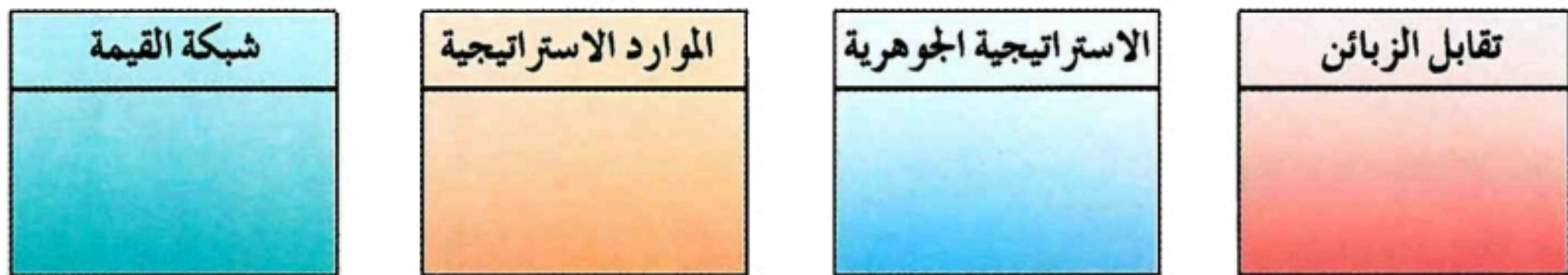
إذا لم توافق على مكوناته، ولذلك دعونا نتعلم في بضع دقائق كيف نحلل مفهوم العمل إلى مكوناته، فهذا جزء لا غنى لك عنه في تدريبك على أن تصبح ثورياً صناعياً.

رفع اللثام عن نمط مفهوم العمل

لكي تكون ثورياً صناعياً، يجب أن تتشكل لديك قدرة غريزية على أن تفكر بأنماط العمل على شموليتها. هناك طرق كثيرة لوصف مكونات نمط العمل. لقد أوجدت إطاراً كاملاً لذلك ولكنه بسيط.

يتألف نمط العمل من أربعة مكونات رئيسية:

- الاستراتيجية الجوهرية
- الموارد الاستراتيجية
- تقابل الزبائن

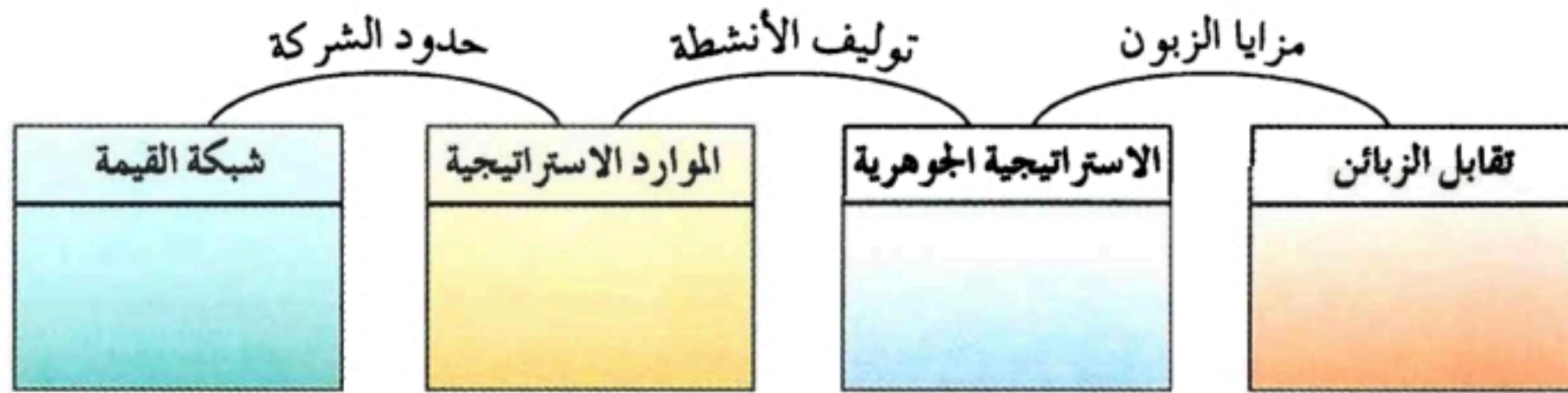


• شبكة القيمة

لكل من هذه المكونات عدة عناصر فرعية سوف توصف فيما بعد، وقد وضعت عدة أسئلة حول هذه المكونات كي تساعدك على التفكير الأعمق والأبرع بفرص تجديد مفهوم العمل. والحقيقة أن هناك نقاطاً عمياء في مفهوم العمل لدى معظم الشركات تمنعها من رؤية فرص التجديد في العديد من أقسام مفهوم العمل، وسوف نزيل هذه النقاط العمياء في هذا الفصل.

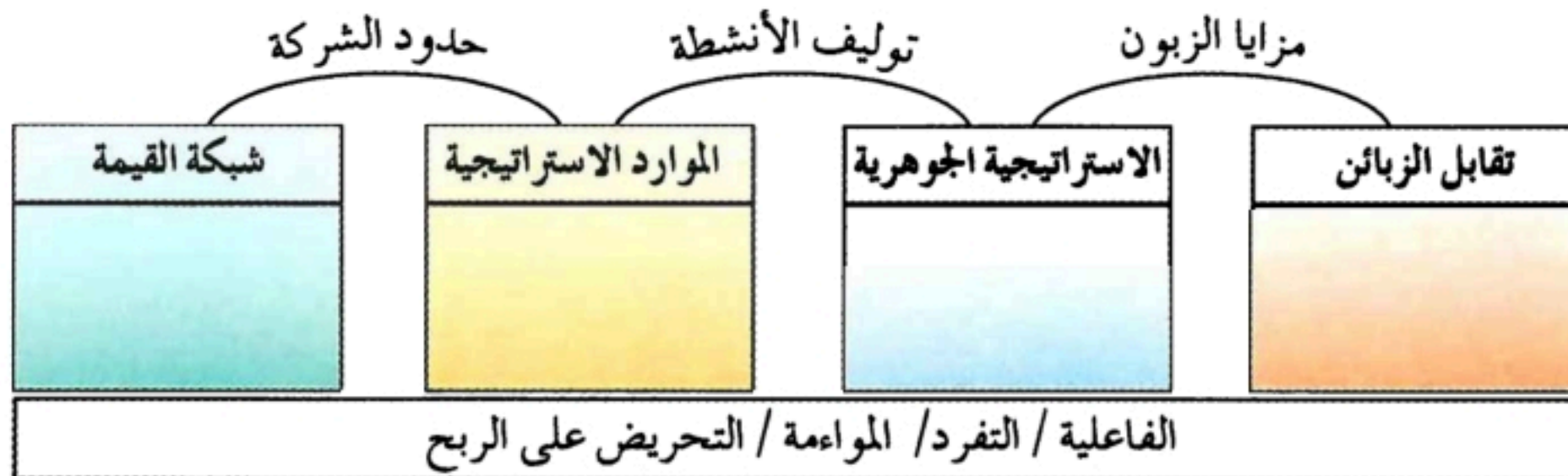
ترتبط المكونات الأربعة الرئيسة بثلاثة مكونات جسرية:

- الاستراتيجية الجوهرية → توليف الأنشطة ← قاعدة الموارد
- الاستراتيجية الجوهرية → مزايا الزبون ← تقابل الزبائن
- قاعدة الموارد → حدود الشركة ← شبكة القيمة



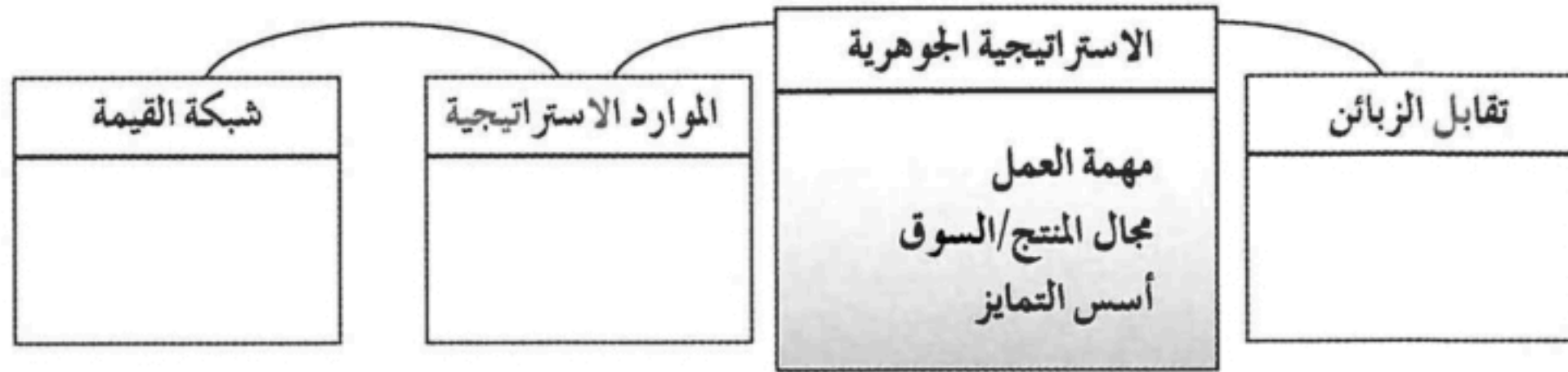
من أجل دعم نمط العمل هنالك أربعة عوامل لتحديد احتمالية الربح فيه:

- الفاعلية
- التفرد
- المواءمة
- التحريض على الربح



الاستراتيجية الجوهرية

المكوّن الأول من مكوّنات مفهوم العمل هو الاستراتيجية الجوهرية، وهو خلاصة كيفية انتقاء الطريقة التي تنافس بها الشركة. تشتمل عناصر الاستراتيجية الجوهرية على مهمة العمل ومجال المنتج/ السوق وأسس التمايز



1 - مهمة العمل :

وتشتمل مهمة العمل على الهدف الكلي من الاستراتيجية، أي المرمى المنشود الذي يهدف تصميم نمط العمل إلى تحقيقه أو تسليمه. تنطوي مهمة العمل على أشياء مثل «اقتراحات القيمة» و«مقصود الاستراتيجية» و«الأهداف الكبيرة الجريئة المحفوفة بالمخاطر» و«الهدف» وأغراض الأداء الكلي. وهي تتضمن تحسناً بالاتجاه ومجموعة من المعايير التي يُقاس بها التقدم، وهي غير مصرح بها في غالب الأحيان، وتضيّق الخناق على نظرة الشركة إلى مفاهيم العمل الممكنة. إن التغيير في مهمة الشركة لا يؤدي بالضرورة إلى

تجديد مفهوم العمل، ولكن هذا التجديد قد يحصل عندما تقوم الشركة بإدخال مهمة جديدة أو مختلفة جداً عن الصناعة التي تهيمن عليها شركات ذات أهداف تشبه أهدافها إلى حد ما، وهذا ما واجهته شركة فيرجن Virgin عندما حوّلت مهمة عملها من المسليات التي كرسّت لها حياتها، إلى العمل بنقل الركّاب جواً. كانت لشركات الخطوط الجوية مهمات عمل ركّزت على تكبير الفاعلية التشغيلية لخطوطها الجوية، وكانت مهمة عمل فيرجين تركز على المرح والقيمة مقابل المال وعوامل شعور الزبون بالراحة، فكل من يطير على فيرجين سوف يلاحظ التمايز الذي أنجزته هذه المهمة.

مثال: رغم أنها عرّفت نفسها طويلاً بعبارة «شركة المستندات»، فإن مهمة عمل شركة زيروكس Xerox ركّزت على تصوير المستندات وآلات تصويرها، وأدّى ذلك إلى تكوين نقطة عمياء في مفهوم العمل أفسحت



المجال أمام شركة هيوليت باكار Hewelete-Packard لتأسيس خط بارز في مجال الطابعات. ومع أن معظم مستندات الأفراد تخزن إلكترونياً فإنهم يستخدمون طابعاتهم بدل آلات النسخ لاستنساخ المستندات. ويمكنك أن تجادل بأن هيوليت باكار هي أيضاً «شركة مستندات»، ولكن مهمة عملها ركزت على الطبع أكثر من التصوير. وبعد أن تخلّفت زيروكس عن الركب قامت بإصلاح مفهوم عملها وأدخلت الطباعة إليه. ومما يثير الشفقة على زيروكس أن هذا التجديد لمفهوم العمل لم يحدث قبل عقد من الزمن.

إسأل نفسك: ما هي مهمة عملنا؟ نحن كشركة: ماذا سنصبح؟ هل باستطاعتنا أن نصّف «من» و«إلى»؟ ما هو حلمنا؟ ما هو نوع التمايز الذي نريد أن نصنعه في العالم؟ هل تسع مهمة عملنا بما يكفي لتجديد مفهوم العمل؟ هل ما زالت مهمة عملنا ذات شأن لدى الزبائن ربما كما كانت في السنوات الماضية؟ والأهم من كل ذلك هل لدينا مهمة عمل متميزة بالشكل الكافي عن مهمات الشركات الأخرى في مجال صناعتنا؟

فكرة: إن كلية إدارة الأعمال التي ترى أن مهمة عملها تنحصر في منح شهادات جامعية للطلاب المحليين أكثر من معالجة «عجز الإدارة» في العالم، ستشكّل حافزاً قليل الأهمية على تجديد مفهوم العمل.

2 - مجال المنتج / السوق:

ويشتمل على جوهر المكان الذي تنافس فيه الشركة: نوعية الزبائن، المناطق الجغرافية، أجزاء المنتج وتحديد المجال الذي لم تنافس به من الناحية الضمنية. إن تعريف الشركة لمجال المنتج / السوق يمكن أن يكون مصدراً لتجديد مفهوم العمل عندما تختلف هذه الشركة تماماً عن المنافسين.

**هل تجاهلت شركات
من صناعتنا أصنافاً
أخرى من الزبائن
بصورة عامة؟**



مثال: نشأت أمازون دوت كوم Amazon.com كشركة لبيع كتب على الشبكة العالمية الحية، وسرعان ما أصبحت متاجر وول - مارت Wal-Mart الشبكة العالمية، وهي تقدم منتجات متنوعة مثل الفيديو والإلكترونيات الشخصية وتوريدات المروج والحدائق والعُدد والألعاب وسلع كثيرة غيرها، ويبدو أنه تنوي زيادة حصتها من الزبائن إلى الحد الذي يلحق الضرر بغيرها من باعة القطعة الواحدة بالمفرق على الشبكة العالمية، وذلك من خلال رفع سوية عملية تقابلها للزبائن سهلة الاستخدام.

إسأل نفسك: هل باستطاعتنا أن نقدم للزبائن شيئاً أقرب إلى «الحل الكامل» لاحتياجاتهم عن طريق توسيع تعريفنا لمجال المنتجات؟ هل في مقدورنا أن نزيد من «حصتنا من محفظة النقود» وحصتنا من السوق أيضاً عبر توسيع مجالنا؟ هل يمكننا الحصول على مزيد من أرباح دورة الحياة المرتبطة بمنتجاتنا أو بخدماتنا من خلال تعريف المجال بشكل مختلف؟ هل تجاهلت شركات من صناعتنا أصنافاً أخرى من الزبائن بصورة عامة؟

فكرة: ماذا يحدث لو وسعت المصارف من مجال تسهيلات بطاقات الاعتماد بحيث تشمل الأطفال؟ أليس رائعاً أن يكون لابتك بطاقة اعتماد خاصة بها، وأن يتم تحويل مصروفها إلى حسابها شهرياً بصورة تلقائية؟ ويمكنها أن تصرف من هذا المال المتوفر بواسطة هذه البطاقة. ليس هناك ما يثير القلق حول المصروف الضائع أو الجدل حول نسيانك أن تكون قد دفعت لها أم لا، فذلك أمر غير بعيد المنال كما تظن. تقوم مواقع الشبكة العالمية مل آي كان باي دوت كوم iCanBuy.com ودونيت دوت كوم DoughNET.com وروكيت كاش دوت كوم RocketCash.com بمنع الأطفال من التسوق عبر الشبكة العالمية باستخدام بطاقة الاعتماد الخاصة بأحد الوالدين. لا تخف، فالوالدان يضعان حداً للإنفاق ويحصلان على تقارير عما قام الأولاد بشرائه⁽¹⁾. وعليك أن تتساءل لماذا لم تفكر شركتا فيزا Visa أو ماستر كارد Master Card بهذا؟

(1) ريببكا كويك: «مواقع جديدة على الشبكة العالمية تجعل الصبيان يتسوقون وكأنهم لا يملكون بطاقات اعتماد»، وول ستريت جورنال، 14 حزيران/يونيو 1999.

3 - أسس التمايز:

ويشتمل هذا في جوهره على كيف تنافس الشركة وكيف تنافس على وجه الخصوص بصورة تختلف عن المنافسين؟

مثال: إنك لا تعرف جوناثان إيفز Jonathan Ives ولكنك تعرف عمله، فقد تمّ تعيين هذا اللندني الساخر - في الثلاثين من عمره - رئيساً لقسم التصميم الصناعي في شركة آبل Apple، وكان إيفز هذا هو المسؤول في نهاية المطاف عن آلة آيماك iMac المنحنية شبه الشفافة التي أعطت صورة لشكل الكمبيوتر الممكن، بعد أن كان الكمبيوتر طوال سنوات أبشع



صورة مفتاح غرفة في فندق معلقاً بحاملة عليها كتابة:

يمكنك أن تأخذ مئتين وخمسين دولاراً من آلة نقود آلية

باستخدام قطعة من البلاستيك، وإذا أردت المبيت في فندق يستوفي مئتين

وخمسين دولاراً في الليلة تعين عليك أن تكون مستعداً لسرد تاريخ حياتك عند

مكتب الدخول

ما في البيت، كأنه إنسان آلي بلا أحشاء، تتدلى الأسلاك والأمراس من كل جوانبه، ولونه واحد؛ بيج قاتم يسبب الضجر. لماذا؟ لأن الإرث الصناعي كان يملأ معظم الشركات صانعة الكمبيوتر والتي كانت تعج بالمهندسين وليس للفنانين فيها نصيب. لقد كانت آلات آياك الأربعمئة ألف والتي بيعت خلال الشهر الأول من البدء بالإنتاج، تقديماً كاملاً لبعد جديد تمايزي هو الجمالية في صناعة الكمبيوتر.

إسأل نفسك: كيف حاول المنافسون أن يتميّزوا بأنفسهم في صناعتنا؟
أليست هنالك أبعاد أخرى من التمايز نستطيع أن نستكشف أغوارها؟ في أي من وجوه منتجاتنا وخدماتنا حصلت عملية التمايز الأقل؟ كيف لنا أن نزيد من التمايز في بعض من مجالاتنا؟ هل قمنا ببحث دؤوب عن فرص تمايز في كل بعد من نمط العمل؟

فكرة: يمكنك أن تأخذ مئتين وخمسين دولاراً من آلة نقود آلية باستخدام قطعة من البلاستيك، وإذا أردت المبيت في فندق يستوفي مئتين وخمسين دولاراً في الليلة، تعيّن عليك أن تكون مستعداً لسرد تاريخ حياتك عند مكتب الدخول. هذا سخيف. تأخذ المال من الآلة، ولكنك لا تأخذ من الفندق سوى خُفيّ حُنين. وحين تعبر بهو الفندق تكون قد كفلت غرفتك ببطاقة اعتماد، ويكون اسمك قد دخل في محفوظات الفندق، فلماذا يجب عليك أن تدخل إذن في هذه الإجراءات المعقّدة التي لا طائل منها؟ لماذا لا تستخدم بطاقة الاعتماد الموجودة لديك مفتاحاً للغرفة؟ نعم! قامت شركة هوليديه إن Holiday Inn بالتخطيط لبناء فندق جديد بالقرب من مطار أتلانتا Atlanta يتمكن النزلاء فيه من استخدام بطاقات الاعتماد كمفاتيح للغرف⁽¹⁾. أيها الناس! لقد انتشرت آلات النقود الآلية منذ سنوات، فلماذا استغرقتُم مثل هذا الوقت الطويل؟



الموارد الاستراتيجية:

ترتكز كل فائدة تنافسية جديدة باسمها على موارد فريدة محدّدة من قبل الشركة. وقد يكون تغيير أساس الموارد بشكل جذري مصدراً لتجديد مفهوم العمل. تشمل الموارد الاستراتيجية على قدراتها الذاتية والأصول الاستراتيجية والعمليات الجوهرية.

(1) نايل تيمبلن: «الكشك الإلكتروني يقوم بإدخال الزبائن إلى مزيد من الفنادق»، وول ستريت جورنال، 16 حزيران/يونيو 1999.

1 - الكفاءات الذاتية:

هذا هو ما تعرفه الشركة، ويشتمل على المهارات والقدرات الفريدة.

مثال: إينرون - شركة بدأت بصناعة أنابيب الغاز، وأصبحت الأولى في العالم في مجال المتاجرة بالطاقة - تستخدم كفاءاتها الذاتية كي تهز نمط الاتصالات. إنها توسع من مفهومها عن كيفية نزع الرأس عن الصناعة، وإيجاد أسواق ذات كفاءة عالية لمنتجات سلعية تدخل في حقل العمل بالحزمة العريضة، فإذا نجحت تمكن الزبائن - صناعيين وأفراداً - من ولوج مزيد من مجالات العمل عند الحاجة. هل تريدون أن تدخلوا عدسة فيديو آنية داخل أنبوب الألياف البصرية؟ ليس هناك من مشكلة. يتم تصميم شبكة إينرون الذكية لتمكين المستخدمين من شراء الحزمة العريضة التي يحتاجون عندما يحتاجون. إن قدرات إينرون الذاتية، التي شحذ العمل في مجال الطاقة هممتها، تتمايز بوضوح عما تمتلكه الشركات التي تشغل الشبكات التقليدية مثل إيه تي أند تي AT & T.

إسأل نفسك: ما هي كفاءاتنا الذاتية؟ ماذا نعرف عما هو (أ) فريد و(ب) ذو قيمة لدى الزبائن و(ج) يمكن تحويله إلى فرص جديدة؟ ما هي المنافع العميقة التي تتيح لنا كفاءاتنا الذاتية أن نعطيها للزبائن؟ كيف لنا أن ننشر هذه المنافع بطرق جديدة أو أطر جديدة؟ ما هو التمايز الذي تستطيع كفاءاتنا الذاتية أن تصنعه إذا أدخلناها في الصناعات التي يمتلك المنافسون فيها مهارات مختلفة؟ هل هناك مهارات لا نمتلكها في الوقت الراهن وبمقدورها أن تقلل من دور منافسينا التقليديين في بعض حلول الزبائن الكلية؟ ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تُضاف إلى مفهوم العمل لدينا؟

فكرة: تختلف المهارات التي تطبقها شركة إي بي eBay على مشكلة إيجاد ساحة سوق مستهلك - إلى - مستهلك، على موقع حي على الشبكة العالمية اختلافاً تاماً عن مقدرات صحيفة يومية تعتمد عليها في نشر ركن

الإعلانات المبوبة لديها، فالصحيفة سوف تواجه تحدياً رهيباً إن أرادت أن تدير مزاداً حقيقياً وسعراً - مقابل - سعر. عندما يُغيّر تجديد مفهوم العمل من أساس كفاءة صناعة ما، فإنه يضع اللاعبين التقليديين في مثَلَة عميقة، هي بالطبع الهدف الذي يرمي تجديد مفهوم العمل إليه.

2 - الأصول الاستراتيجية:

هي كل ما يدخل في ملكية الشركة من أشياء - باستثناء سر الصنعة - وربما اشتملت على العلامات التجارية وبراءات الاختراع والبُنى التحتية ومقاييس الملكية الخاصة والبيانات الخاصة بالزبائن، وغير ذلك من الأشياء النادرة والقيمة في آن معاً. إن استخدام الأصول الاستراتيجية بطريقة جديدة يمكن أن يقود إلى تجديد مفهوم العمل.

مثال: أرى من غير المحتمل أن تجري في يوم من الأيام مقارنة بين النجاح الذي أحرزته كل من بارنز أند نوبل Barnes & Noble وأمازون دوت كوم Amazon.com كموقع حي على الشبكة العالمية لشركة بيع بالمفرق. ولكن بارنز أند نوبل استخدمت أحد أصولها الاستراتيجية بشكل لا يمكن أن تجاريها فيه أمازون دوت كوم؛ وهو محلاتها الراقية للبيع بالمفرق، والتي استخدمتها كي تقدّم للزبائن أشكالاً جديدة من القيمة. في البداية نشرت طنائس وثيرة ومقاعد محشوة بشكل زائد بين مساحات الكتب، ثم بنت مقاصف للقهوة في هذه المحلات، وبدأت ببرنامج لقراءة الشعر مع الموسيقى. وكل هذا حوّل بارنز أند نوبل من محل لبيع الكتب إلى مكان يُقصد للاستمتاع بوقت الفراغ، وكأنّه مركز اجتماعي أو ساحة قديمة في البلدة.

إسأل نفسك: ما هي أصولنا الاستراتيجية؟ هل يمكن أن نستخدمها بطرق جديدة لإيجاد قيم جديدة للزبائن؟ هل يمكن لأصولنا الاستراتيجية أن تكون ذات قيمة ضمن أطر صناعية أخرى؟ هل نستطيع أن نُكوّن أنماط عمل جديدة تستثمر أصولنا الاستراتيجية الحالية؛ بمعنى هل نستطيع أن نتصوّر استخدامات مغايرة لأصولنا الاستراتيجية؟

فكرة: لو كانت منشأتك تثير السأم فكيف تقبض على الذهب المتقاطر من عالم أمواج البث؟ تستثمر شركة ويليامز أند كويست Williams and Qwest - مثل الشركات الأخرى - أحد أصولها الثمينة - حقها بالمرور في أراضي الغير - لإنشاء شبكة اتصالات جديدة. فتقوم على خطى شركة إينرون بتمديد محور الألياف البصرية بطول آلاف الأميال عبر أنابيب غير مستخدمة. قبل عشر سنوات اشترى مؤسس شركة كويست - فيليب أنشورز Philip - شركة سذيرن باسيفيك ريلرود Southern Pacific Railroad، واليوم تقوم شركته للمواصلات عالية السرعة بإقامة شبكة من الألياف الزجاجية، وذلك على خلفية حق مرور الخطوط الحديدية في أراضي الغير. ولن يكون أبداً في مقدور الذين عملوا قبل أكثر من مئة سنة على توضيح حق المرور أن يتصوروا بأنهم في يوم من الأيام سيعملون الأصوات والصور والبيانات بسرعة، فماذا سيكون الغرض الجديد لأحل الأصول الاستراتيجية لشركتك؟

3 - العمليات الجوهرية:

هي الأعمال التي تتم - بصورة واقعية - من قبل العاملين في الشركة، وهي عبارة عن الطرائق والأساليب التي تُستخدم لتحويل المدخولات إلى منتوجات، وهي أنشطة وليست (أصولاً) أو (مهارات)، تستخدم لترجمة الكفاءات والأصول والمدخولات الأخرى إلى قيمة تقدّم للزبائن. إن إعادة الاستكشاف الجوهرية للعمليات الجوهرية يمكن أن يكون أساساً لتجديد مفهوم العمل.

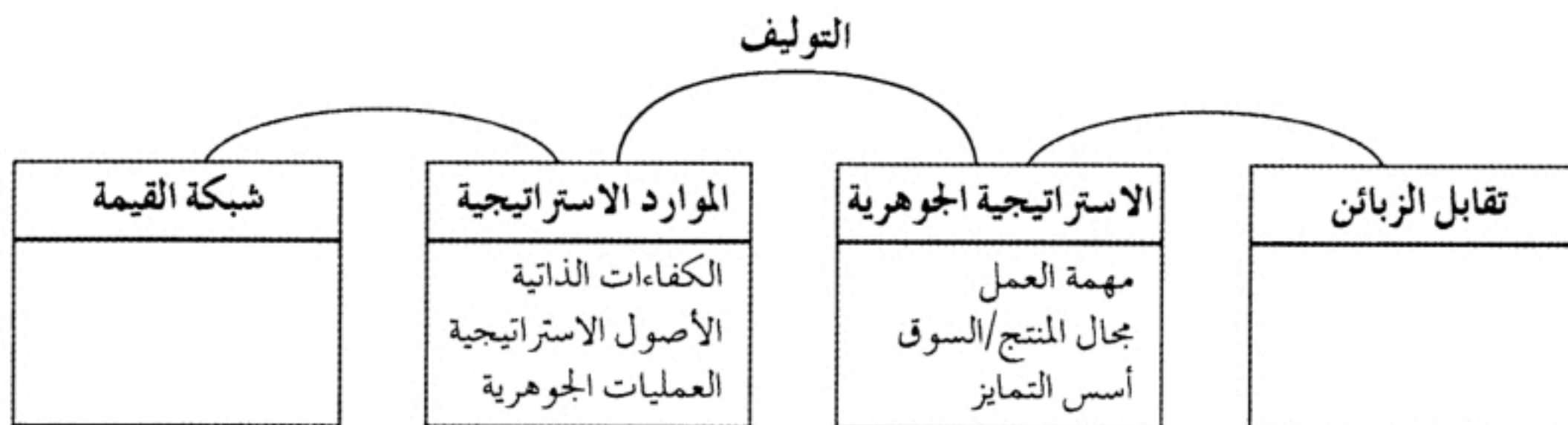
مثال: إن قاعدة شركة ديل Dell، التي تقوم على البناء حسب الطلب، هي واحدة من عملياتها الجوهرية، ومثال قوي على تجديد مفهوم العمل. واختراع الأدوية هو عملية جوهرية لكل شركة من شركات المستحضرات الصيدلانية، والتي ظلّ أمر إعادة اختراعها يتم بصورة راديكالية في السنوات الأخيرة من خلال المعلوماتية البيولوجية التي مكّنت من فرز آلاف وآلاف من المركبات بشكل سريع. كانت صناعة تويوتا الهزيلة تجديداً لعملية أخذت صناعة السيارات على حين غرة.

إسأل نفسك: ما هي عمليّاتنا الأكثر أهمية، أي ما هي العمليّات التي تشكّل أعظم قوة للزبائن ولا تقارن بها نسبياً أي عمليّات أخرى؟ ما هي النسبة التي نقوم عند بلوغها بتحسين هذه العمليّات؟ هل نسبة التحسّن هذه صاعدة أم هابطة؟ هل لنا أن نتصوّر عملية مختلفة بصورة راديكالية تؤدي إلى نفس الفائدة؟ هل هناك فرص للقيام بتحسين المراحل الوظيفية في كفاءة وفعالية عمليّاتنا؟ هل نستطيع أن نستعير أفكاراً لعمليّات خطية من صناعات أخرى؟ وبصورة معاكسة هل نستطيع أن نستخدم خبرتنا المكتسبة من هذه العمليّات لتغيير صورة بعض الصناعات الأخرى؟

فكرة: هل قمت في حياتك ببناء بيت؟ كم استغرق ذلك من الوقت؟ سنة؟ سنتين؟ قبل عدة سنوات قامت رابطة صناعة البناء التي تتخذ مقراً لها في سان دييغو San Diego برعاية مسابقة مضحكة على ما يبدو، وُضع فيها فريقان أحدهما نُدّ للآخر، وطلب إلى كل فريق أن يبني بيتاً خلال أربع ساعات مستخدماً المواد التقليدية. يضع كل من الفريقين خططاً عسكرية محدّدة لكل ثانية من وقت عمليّة البناء، ويستبسل كل منهما في اختراع تكنولوجيات جديدة، كالإسمنت الذي يجف خلال دقائق معدودة. ويقسّم العمل إلى أعمال فرعية يمكن أن تنفّذ على التوازي مع أعمال فرعية أخرى، ففي الوقت الذي يعمل قسم من الفريق في الأساسات، يرفع قسم آخر قوالب الجدران، وثالث يعمل في السقف. يتم تثبيت أقسام كبيرة من قوالب صبّ الجدران على الأساسات بواسطة البراغي، ويرفع السقف على القوالب بواسطة الرافعة. يجلب كل فريق مئات من عمّال البناء إلى موقع العمل، ويعطي كل عامل دوراً خُصّص له، متشابكاً مع الآخرين ليلعبه كما يلعب الراقص في فرقة الباليه. ومن غير المحتمل أن يستطيع أحد الفريقين بناء بيته ذي الطابق الواحد والمؤلّف من ثلاث غرف نوم، ويستكمل أعمال الحداثق في أقل من ثلاث ساعات. كان للمسابقة بالطبع منطق لا يخرج عن أن الوصول إلى ما يشبه المستحيل لا يمكن إلاّ من خلال دفع مراحل العمل

إن الوصول إلى ما يشبه المستحيل لا يمكن إلا من خلال دفع مراحل العمل الحالية إلى أقصاها

الحالية إلى أقصاها - إمكانية اجتياز حدود العمليات الحالية واكتشاف إمكانيات جديدة. ولكن هلاً تجرأت ودعوت هذه العملية إعادة هندسة، إنها أكثر راديكالية من ذلك بكثير. وهكذا فأي نوع من التجديد العملياتي يسمح لك بتغيير صورة صناعتك؟



التوليف:

يوجد بين الاستراتيجية الجوهرية في شركة ما ومواردها الاستراتيجية، مكوّن جسري أحب أن أسميه التوليف، وهو يشير إلى الطريقة الفريدة التي تترابط فيها الكفاءات والأصول والعمليات وتلتحم دعماً لاستراتيجية معينة، كما يشير التوليف كذلك إلى الروابط بين الكفاءات والأصول والعمليات وكيفية إقامة هذه الروابط. تعترف فكرة التوليف بأن الاستراتيجيات العظيمة (وأنماط العمل العظيمة) تتركز على مزيج فريد من الكفاءات والأصول والعمليات.

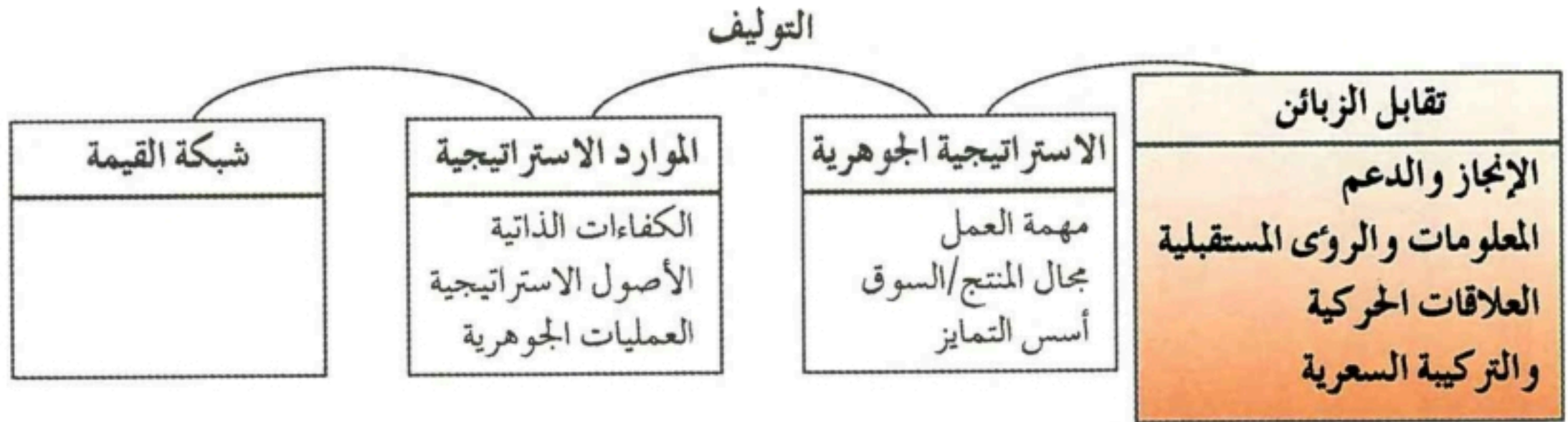
مثال: لقد جنت شركة كرايزلر Chrysler نفعاً عظيماً من طريقة «طواقم المنصات» التي تستخدمها، لتنظيم قيام الأجهزة التوظيفية المتعلقة بإنتاج وتسويق السيارة كل بوظيفته في وقتها. تنتظم عمليات معظم شركات السيارات حسب الوظيفة: التصميم والهيكلية والتصنيع والتسويق والبيع،

ويتجمع العاملون بوظيفة ما في مجمّع لهذه الوظيفة، وهم غالباً موالون لوظيفته أكثر من أي وظيفة أخرى تتعلق بالسيارة. وقد أدّى ذلك إلى كثير من المصادمات والتدني في درجة حسن العمل، وترك العمل وتأخير التطور. أما كرايزلر فقد استخدمت طريقة جديدة لتوحيد العمال الإخصائيين حول منصّات السيارة، مستخدمة تشكيلة فريق ألفته في البداية عند تطوير السيارة الرياضية المسماة فايبر Viper والتي صُنعت لتكون مثيرة للفرح. يضم كل طاقم عناصر من كل وظيفة، يجلسون معاً في غرفة بحجم صالة ألعاب، ويربط بين كل عنصرين خط نظر. ومن الواضح في التوليفة الجديدة أن ولاء العامل (ة) الأول يكون لنجاح البرنامج الذي يعمل/ تعمل عليه وليس لرئيس عمل بعيد عنها (ها). يمتلك منافسو كرايزلر الأمريكيون معرفة فنيّة مماثلة إلى حد ما، وأصول استراتيجية وعمليات، ولكن كرايزلر كانت الشركة الأمريكية الأولى التي تولّف طواقم المنصّات التي لا يفصل بينها حدود.

إسأل نفسك: كيف نتدبّر أمر التقابل بين مختلف الأصول والمعرفة والعمليات؟ هل قمنا بتوليف أصولنا ومهاراتنا وعملياتنا بطريقة فريدة؟ هل ولّف أي شخص من شركتنا أو من مجالنا موارده الاستراتيجية بطريقة غير تقليديّة؟ هل جنّوا أي منفعة من هذا التوليف، هل لنا أن نتصور توليفات أكثر تميزاً مما بين أيدينا في الوقت الراهن؟

فكرة: إذا كان مصرفك مثل معظم المصارف، فإنّه يرسل لك كشفاً لبطاقة الاعتماد التي بين يديك، وكشفاً آخر لمرهوناتك، وثالثاً لحساب شيكاتك ورابعاً لحساب مدخراتك أو استثماراتك وغيره لحساب قرض سيارتك أو أي قروض أخرى. وهذا الكمّ الهائل من المستندات التي تتسلمها شهرياً يعكس التوليفة الداخلية لمعظم المصارف، فكل زاوية من زوايا العمل تشكّل مركز ربح مستقل، كما ويعكس أيضاً شغف المصارف باقتراض المال منك بفائدة ما (هي ما يدفعه لك على شهادة إيداع مثلاً) وإقراضه لك بفائدة أعلى (هي الفائدة التي تدفعها لقاء الدّين على بطاقة اعتمادك). إن مصرف فيرجن دايريكت Virgin Direct، ذراع الخدمات

المالية المجدّدة لإمبراطورية السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson مترامية الأطراف، يقدم للزبائن سبيلاً مختلفاً بشكل راديكالي بُني على توليفة مختلفة كلياً عن الموارد المصرفية. حساب فيرجن واحد Virgin One يعمل بالطريقة التالي وصفها. تصوّر أنّك تملك رصيداً يبلغ مئتي ألف دولار على مرهوناتك بفائدة ثمانى في المئة، وتصور أيضاً أنّ الدفعات الشهرية بموجب شيكات تبلغ ثمانية آلاف دولار. عندما يتم إيداع مدفوعاتك بموجب شيكات في حسابك بصورة إلكترونية لدى فيرجن واحد فإن حساب مرهوناتك ينخفض فوراً بمبلغ ثمانية آلاف دولار، وعندما تسطّر شيكات خلال الشهر على نفس الحساب فإن حساب مرهوناتك يزحف نحو الأعلى. وبهذه الطريقة يكون ربحك معادلاً لثمانٍ في المئة على المال من حساب الدفع بموجب شيكات الموجود في حسابك في فيرجن واحد. قارن هذا بما تعطيك إياه معظم المصارف على حسابك بالشيكات. لنقل إنك صرفت أكثر مما ينبغي في رحلتك إلى تاهيتي وخرجت مديناً على بطاقة اعتمادك بمبلغ عشرة آلاف دولار. وبدلاً من أن تدفع هذا المبلغ على عدة أشهر وتكون عرضة للفائدة الباهظة النمطية التي تستوفىها شركات بطاقات الاعتماد، فإنّك تدفع فاتورة بطاقة الاعتماد من حسابك لدى فيرجن واحد. يرتفع حسابك بمقدار عشرة آلاف دولار ولكنك تكون عرضة لفائدة تبلغ ثمانى في المئة فقط. وبعد عدة أشهر عندما تسدّد العشرين ألف دولار التي ورثتها عن جدتك، فإنّها تخفّف من دينك بمبلغ معادل، وبذلك تربح فائدة قدرها ثمانى في المئة فعلياً، وهذا أفضل بكثير مما يمكن أن تحصل عليه على حساب ادخار. الحُجّة المُسلّم بها في عرض فيرجن واحد هي التالية: أنت شخص واحد لك سقف واحد للمديونية الإجمالية، ويجب على مصرفك ألاّ يعاملك كما لو كنت تخضع لحالة أبطالها عدة أشخاص ولا أن يربح مادياً من كونه مولّفاً بطريقة تجعل من المستحيل أن تجمع ديونك ومدخراتك في حساب واحد.



تقابل الزبائن

يتألف تقابل الزبائن - وهو المكوّن الثالث لمفهوم العمل - من أربعة عناصر: الإنجاز والدعم، المعلومات والرؤى المستقبلية، العلاقة الحركية، والتركيبية السعرية. وقد سبّبت الشبكة العالمية تحولاً راديكالياً في كيفية وصول المنتجين للمستهلكين.

1 - الإنجاز والدعم:

يشير هذا البند إلى طريقة «نزول الشركة إلى السوق»، وكيف «تصل» في الواقع إلى الزبائن، وأيّ قنوات تستخدمها وأي نوع من الدعم تقدمه للزبون، وما هو مستوى الخدمات الذي تقدمه.

مثال: ويبفان دوت كوم Webvan.com هي آخر شركة تأمل في خلق ثورة في الطريقة التي يشتري بها الأمريكيون المواد التموينية، وتهدف لبناء شبكة مراكز توزيع في طول البلاد وعرضها تتيح لها التفوّق على كل المتاجر الكبرى. يتم طلب المواد التموينية على الشبكة العالمية، وتقوم بتسليمها في وقت يناسب الزبون. وقد تعاقدت على تصميم وبناء مراكز التوزيع هذه مع شركة البناء الأولى في العالم؛ بيتشتيل Bechtel. تدّعي الشركة بأن عملية إنجازها الفريدة تؤدي إلى التقليل من نقل المواد التموينية بنسبة 50٪ عن معدل الصناعة، وكان أول مركز للتوزيع أقامته مؤلف من مستودع مساحته



الطريقة التي ستصل فيها المواد
التمويلية للزبائن سوف تسهل
الحياة كثيراً

ثلاثمئة وثلاثون ألف قدم مربع في أوكلاهوما
بكاليفورنيا، ويعادل ضعف مساحة مستودع
مخزن مواد تموينية نموذجي، وتتفاخر بأن
طول السيور الناقله فيه يزيد عن أربعة أميال.
كما تدعى الشركة أيضاً بأن المستوى العالي
للأتمتة سوف يُخفّض عشرة في المئة من
نفقات مخزن مواد تموينية خارج الشبكة
العالمية. لا توجد ضمانه بأن ويبفان
Webvan سوف تغطي على بائعي المفرق
الآخرين على الشبكة العالمية، ولكن الطريقة
التي ستصل فيها المواد التموينية للزبائن
ستسهل الحياة كثيراً على الأسر قلقة البال ذات المهنتين، وذلك بصرف النظر
عن الرابع.

يشترى معظم المستهلكين البرمجيات هذه الأيام ضمن علب مغلفة
بنايلون مفرغ من الهواء ويدفعون رسم الامتياز مرة واحدة على المنتج.
ولكن الجيل الجديد من شركات «تقديم خدمة التطبيق» يهدف إلى تغيير كل
هذا. وإحدى الرائدات - شركة ثينكفري دوت كوم ThinkFree.com التي هي
إحدى شركات تقديم هذه الخدمة - تسمح للمستثمرين بتخزين الملفات
المهمة على موقع الشبكة العالمية، وأن يدخلوا على مستنداتهم المنفذة على
برنامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office من أي حاسب. كانت شركة
هوتميل دوت كوم Hotmail.com واحدة من أوائل الشركات التي تقدّم هذه
الخدمة حيث يمكن الدخول على بريدّها الإلكتروني المجاني من أي
كمبيوتر، ومن أي مكان دون الحاجة إلى تحميل أي برنامج من أجل تفعيل
هذا البريد. إن هناك اختلافاً جذرياً بين البرمجيات كخدمات مقابل
البرمجيات كمنتجات.

إسأل نفسك: كيف نصل إلى الزبائن؟ ماذا يجب على الزبون «أن

يجتاز» كي يشتري منتجاتنا وخدماتنا؟ إلى أي مدى بنينا نظام إنجازنا ودعمنا لأجل مصلحتنا وليس لمصلحة زبائننا؟ هل نستطيع أن نسهّل من عملية الإنجاز والدعم بشكل ملموس، أو نقدّم متعة أكثر للزبائن؟ ماذا يجري لو أنّنا صمّمنا عمليات إنجازنا ودعمنا ابتداءً من الزبائن وإلى الوراء؟ هل باستطاعتنا أن نخفض تكاليف البحث بشكل جذري؟ هل نستطيع تزويد الزبائن ببيانات أمينة حقيقية لمقارنة التسوق؟ هل أزلنا من عملية الدعم والإنجاز كل عنصر إزعاج للزبائن؟

فكرة: إن النسبة التي يتصدّق بها الأمريكيون من دخلهم هي أقل مما كانت عليه في أي يوم مضى. نحن غارقون في حياتنا ومشغولون جداً بشكل دائم بحيث لا نكاد نجد دقيقة نفكر فيها بعمل خيري لغير أنفسنا. هل يمكن لتجديد مفهوم العمل أن يفعل ذلك؟ هل هناك طريقة أخرى لربط المتبرعين بأمور نافعة - بآلية «إنجاز» أخرى؟ بالطبع. شيء واحد يوهن العزم هو البيروقراطية التي تتدخل بين المعطي والمستفيد. إنك تعطي صدقتك لمنظمة يوناييتد ويه Inited Way أو أي منظمة دينية أخرى، فتخلط المنظمة مالك بأموال أخرى، وتوجهها إلى مشاريع حول العالم. إنك لا تملك إلا إحساساً غامضاً حول المكان الذي يذهب إليه مالك، ولا تُعطى معلومات معادة مباشرة حول مقدار التمايز الذي أحدثه المال. كثيرون منا لا يفكرون في وضع استثماراتنا المالية بـ «ثقة عمياء»، ولكن هذا ما يحدث بالضرورة عندما نتقدّم بصدقاتنا. ماذا يحدث لو أُتيحت لك فرصة انتقاء المشروع الذي تريد أن تساهم به؟ ماذا يحدث لو حصلت على تقرير شهري يتناول الخير الذي حصل؟ ماذا لو استطعت أن تأخذ المشاريع التي يكفيها المال الذي تتصدّق به، والتي يمكن أن تشعر من خلالها أن مساهمتك قد أدّت إلى تغيير متميز، سواء كانت كلفتها مئة أو ألف أو مئة ألف دولار؟ ماذا لو استطعت أن تكون حقيبة مشاريع خيرية محدّدة. تعكس اهتماماتك الشخصية الخاصة؛ سواء كانت مشاريع القضاء على الجوع أو القضاء على تشغيل الأطفال أو التقليل من إزالة الغابات أو إنقاذ الأرواح؟ فبدلاً من أن تكون الطريق المتحدة تكون طريقك أنت.

ولننشىء لذلك موقعاً على الشبكة العالمية ونسميه غيفمور دوت أورغ givemore.org. سيقوم فريق صغير من الأشخاص بتدقيق المشاريع المقدمة من أنحاء العالم، يساعدكم في ذلك فريق مراقبة محلي. يتكوّن أحد المشاريع من بناء ميثم في رواندا، وآخر لمساعدة كنيسة تناضل في روسيا البيضاء، وآخر لمساعدة مراهقين يتعرّضون للخطر، وسوف يرسل كل مشروع إلى موقع على الشبكة العالمية. عندما تحصل اليوم على لائحة طويلة من مشاريع الإحسان فإنك لا تتمكن بسهولة من التبرع لمشاريع محدّدة، أما في موقع غيفمور دوت أورغ فإن لائحة المشاريع سوف تتضمن مبلغ التمويل المطلوب والفوائد المتوقعة له، ومجموعة الإشراف، وسيقوم فريق المراقبة بتحديد قيمة للمشروع معيارها القيمة/ الفائدة. كما أنك سوف تعرف الجزء الذي سيستهلك من المبلغ الذي تبرع به في المصاريف الإدارية، والمصاريف العامة، وسيتم وضع المشروع تحت رعاية وكالات حكومية، وكنايس ومحسنين أقوياء وأشخاص مسؤولين. سيدخل المتبرعون المحتملون على موقع غيفمور دوت أورغ ويختارون من لائحة المشاريع الخيرية التي تمّ تنظيمها حسب الحاجة والموقع الجغرافي، وسوف ترسل إليهم رسائل دورية بالبريد الإلكتروني تبين مدى التقدّم الذي حصل في هذه المشاريع حتّى تاريخه، كما سينظّم موقع غيفمور دوت أورغ رحلة سنوية لكبار المتبرعين حتّى يعاينوا مدى التأثير الذي أحدثته تبرعاتهم على المشروع. ربما ارتفع مقدار التبرعات إذا بقيت صلة المتبرعين قائمة حين يتلقون امتنان المتلقين الحار. هل هذا كله وهم؟ حسناً، ولكنه سوف يحدث. هل تتوهم الطريقة التي تستطيع شركتك بها أن تعيد اكتشاف صلتها بالزبائن؟

2 - المعلومات والرؤى المستقبلية:

يشير هذا البند إلى مجمل المعرفة التي يتمّ تجميعها من الزبائن واستثمارها بالنيابة عنهم، وهي عبارة عن محتوى المعلومات المقابلة للزبائن، كما أنّه يمثل قدرة الشركة على استخلاص رؤى مستقبلية من هذه

المعلومات تساعد الزبائن على القيام بأشياء جيدة جديدة، كذلك فإن هذا البند يغطي المعلومات التي تتوفر للزبائن قبل الشراء وبعده.

مثال: تذكّر حالة شراء بوليصة تأمين في الماضي السيء، حيث كان كثير من وكلاء التأمين يمثلون شركة تأمين واحدة، وكنت تمضي ساعات في زيارة ما حولك لتحاول إيجاد أحسن سعر، وهذا يُقارن ببوالص العذاب. كنت تخرج مقتنعاً أن التعقيد والإبهام هما لب صناعة التأمين. أما اليوم فعليك بزيارة موقع كويكنإنشورنس دوت كوم

Quickeninsurance.com

أو موقع كوتسميث دوت

كوم Quotsmith.com لتتمكن

هل تتوهم الطريقة التي

تستطيع شركتك بها أن

تعيد اكتشاف صلتها بالزبائن؟

فوراً من مقارنة بوالص التأمين من عشرات البائعين

على أساس مجموعة عامة من المعايير، وأسعار معلنة بشكل واضح، فلا يوجد سر هنا. ويمكنك بمجرد نقرة واحدة أن تبدأ بطلبك. يقوم هؤلاء السماسرة وغيرهم بتسليح الزبائن بمعلومات من خلال طرق ستغير من صناعة التأمين بصورة جذرية. هناك خطر كبير واحد على شركات التأمين التقليدية: لم يعد هناك زبائن أغبياء. إذ سرعان ما سيتسلح المشتري بمعلومات محايدة حقيقية عن أي المنتجات تمثل الارتباط الأفضل بين الغطاء التأميني وسعر التأمين.

إسأل نفسك: ماذا نعرف في واقع الحال عن الزبائن؟ هل نغتنم كل

فرصة لتعميق معرفتنا باحتياجات زبائننا ورغباتهم؟ هل نملك كل البيانات التي نقدر عليها؟ كيف نستخدم معرفتنا لخدمتهم بطرق جديدة؟ وهل أعطينا زبائننا المعلومات التي يحتاجونها كي يتخذوا قرارات الشراء المسؤولة والحصيفة؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يود الزبائن أن يحصلوا عليها؟

فكرة: أخبرني - ذات يوم - موظف كبير في سلسلة مخازن كبرى عن بعض الأبحاث التي تقول: إن زبائن أعلى الربع الإحصائي في محل عادي يصرفون في السنة خمسين ضعفاً زيادة عن زبائن أسفل الربع الإحصائي، فزبون أعلى الربع الإحصائي يقطن في محيط هذا المحل ويشترى حاجياته مرتين في الأسبوع، وعنده أسرة وميسور الحال بشكل عام، أما زبون أسفل الربع الإحصائي فهو عابر سبيل أو ليس لديه أسرة وغير ميسور بهذا القدر. بدأت أفكر بهذه البيانات. ماذا يحصل لو صحت هذه المعلومات؟ في كل مخزن كبير مسرب سريع للزبائن يحتوي على «عشرة أصناف أو أقل»، ولكن من الذي يستخدم هذا المسرب؟ زبائن أسفل الربع الإحصائي. ينتظر زبائن أعلى الربع الإحصائي في الصف وفي يدهم لائحة طويلة محشوة بالمواد، فقد أتوا ليشتروا أشياء غير البيرة والسجائر. وبدأت أتساءل: لماذا لا يكون هناك مسرب للزبائن الذين يصرفون أكثر من خمسة آلاف دولار؟ لماذا لا يأتي من يساعد هؤلاء المتسوقين فيحمل مشترياتهم إلى سياراتهم البي إم دبليو BMW أو الفولفو Volvo؟ في الوقت الذي يقدم العديد من المخازن الكبرى فيه بطاقات ولاء لزبائنهم، فإنه يبدو أن القليل من هذه المخازن تستخدم هذه المعلومات المجمعة لكي توفر للزبائن الأفضل، خدمة متميزة حقيقية.

3 - قوانين العلاقة الحركية:

يشير هذا العنصر من نمط العمل إلى طبيعة العمل المتبادل الذي يكون بين المنتج والزبون. هل يكون هذا التبادل في العمل وجهاً لوجه أم غير مباشر؟ هل هو مستمر أم متقطع؟ ما هي درجة سهولة هذا التبادل مع المنتج من طرف الزبون؟ ما هي المشاعر التي تثيرها هذه التداخلات من طرف الزبون؟ هل يتم تكوين أي شعور بـ «الولاء» بواسطة أنموذج هذه التداخلات؟ إن فكرة العلاقة الحركية تعترف بحقيقة وجود عناصر عاطفية وتداخلية في التبادل بين المنتج والزبائن، وأنها قد تكون أساساً لمفهوم عمل عالي التمايز.

هناك أمر يدفع الناس
لشراء منتجاتك، أما أن
يشموا أجسادهم باسمك
فذلك أمر آخر



مثال: ليس من المحتمل أن توجد في
العالم شركة تبذل جهداً لبناء علاقات حقيقية
مع زبائنها أكثر مما تبذله شركة هارلي -
دافيدسون Harley-Davidson. تتفاخر
المجموعة التي تملك هارلي بأعضاء يبلغ
عددهم أربعمئة وخمسين ألفاً. وفي كل سنة
ترعى الشركة مهرجاناً تكون فيه مسابقة الوشم
من أكثر الفعاليات انتظاراً. وكما تقول
الشركة: «هناك أمر يدفع الناس لشراء
منتجاتك. أما أن يشموا أجسادهم باسمك
فذلك أمر آخر». تصنع شركة بي إم دبليو
BMW دراجات نارية رائعة، ولكن متى كانت
المرّة الأخيرة التي رأيت فيها دراجة تحمل
اسم معمل السيارات البارفارية؟

إسأل نفسك: كيف نشر شعور زبائننا؟ ما هو مقدار العواطف التي
يراها الزبون في تداخلاته معنا؟ هل استثمرنا مالياً في زبائننا؟ هل في مقدورنا
أن نعيد اكتشاف خبرات الزبائن بطرق تقوي من شعورهم بالانتماء إلينا؟ أين
نستطيع أن نتجاوز توقعات الزبائن ونزيد من العراقيل أمام منافسينا؟ ما هي
أكبر عشر خبرات عن الزبائن في العالم؟ هل يوجد شيء من هذه الخبرات
يمكننا أن نقلّده في علاقتنا مع الزبائن؟

فكرة: ربما لا يوجد مجال تكون فيه نقاط التلاقي على خط واحد بين
توقعات الزبائن، والخبرة المستخلصة من الخدمة الفعلية، أشد وطأة منها في
مجال الرعاية الصحية. وقد وصف أحد كبار الموظفين الصحيين الخبرة
المستقاة من الرعاية الصحية بحالتها الراهنة في الولايات المتحدة بقوله:
«هناك الكثير من القواسم المشتركة بين نزلاء السجون ومرضى المستشفيات.
فكل منهم يتعرّض لاستجواب زائد، ويُعرى من ثيابه وممتلكاته العادية،

ويوضع في قيد الذل المهين وعلاقة المُعال بالمُعيل، ولا يسمح له باستقبال الزوّار إلاّ في أوقات محدّدة». تقوم واحدة من أكبر مجموعات المستشفيات المنتمية للكنيسة في أمريكا - تسمى أدينتيست هيلث سيستم Adventist Health System - بالبحث عن تغيير لهذه الأوضاع المؤسفة، حيث درست كل من مراحل الخبرات التي يمر بها المريض، وحدّدت فرص إحداث تغيير ثوري في تقديم الخدمات. وإليك المثلين التاليين: بدلاً من قيام المريض بالإجابة عن السؤال مرّات ومرّات، يُعطى المرضى «سجلاً صحياً محمولاً» مرتبطاً بموقع على الشبكة العالميّة ينتقل معه من عيادة إلى أخرى. والتجديد الآخر هو إلغاء ساعات الزيارة، حيث يتمتع أفراد الأسرة بامتياز الزيارة على مدار الساعة حتى في غرفة العناية المشدّدة. وإذا كانت هذه الفكرة قد تسبّبت في إرباك الطاقم الطبي، فإنّها خفضت من نفقات التقاضي إلى حد كبير في المستشفيات التي تمّ تطبيقها فيها، ذلك أن وجود الأسرة، ومشاهدتها للأطباء والعناصر الطبية يبذلون كل ما في وسعهم في سبيل المريض يخفّف من احتمال قيام الأسرة بمدّ أصابع الاتهام ضد مقدمي رعاية صحية مجهولي الأسماء عند وقوع خطأ طبيّ. إن هذا النّظام الصحي يقوم بتغيير العلاقة الحركية بين مستهلك الرعاية الصحية ومقدمها.

4 - التركيبة السعرية:

تتوفّر لديك خيارات عديدة فيما يجب أن تستوفي لقاءه. يمكنك أن تتقاضى من الزبائن أجراً لقاء منتج أو خدمة. كما يمكنك ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال طرف ثالث. ويمكن أن تجمع بين عناصر أو تستوفي سعراً لقاء كل عنصر. يمكن أن تستوفي سعراً مقطوعاً أو تتقاضى الأجر لقاء الوقت أو المسافة. كما يمكن أن تكون لديك أسعار محدّدة أو أسعار حسب السّوق، وتوفر كل من هذه الخيارات فرصة لتجديد مفهوم العمل اعتماداً على التقاليد في صناعتك.

أمثلة: يتقاضى المحامون أتعابهم في الحالة العادية على أساس الساعة، وفي حين يكون أجر بعض المحامين جيداً إذ يتقاضون مئات

الدولارات في الساعة، وهذا النمط في التسعير يوفر حداً أعلى لتوليد الإيرادات. فكثيراً ما تستوفي شركة ويلسون سونسيني غودريتش وروزاتي - Wilson Sonsini Goodrich & Rosati المتمركزة في وسط وادي سيليكون - أتعابها من الشركات الجديدة التي تتعامل معها على شكل أسهم عادية فيها، فأصبحت من خلال ذلك تملك في ليلة رأس سنة 1999 أسهماً بلغت قيمتها 230 مليون دولار في أربعة وثلاثين من زبائنها الذين طرحت أسهم شركاتهم حديثاً في التداول، وهذا المبلغ يزيد عن مجموع إيرادات سنة 1999 التي حصلت عليها اثنتان وستون شركة من أكبر مئة شركة حقوق أمريكية. ولو تم تقسيم هذه المنحة السماوية البالغة 230 مليون دولار على الشركاء المئة والعشرين في شركة ويلسون سونسيني لحمل كل منهم إلى بيته 1,9 مليون دولار⁽¹⁾.

عندما كنت تشتري قرصاً مدمجاً قبل عصر الشبكة العالمية، كنت مضطراً لشراء كل الألحان التي أراد المنتج أن يدمجها فيه. واليوم يمكنك أن تشتري أغانيك المفضلة ودفعة واحدة من أحد مواقع الموسيقى المضيفة على الشبكة العالمية. ويمكن للمعجبين الذين يزورون موقع بيستي بويز Beastie Boys على الشبكة العالمية أن يشتروا أربعين من أغاني بيستي لقاء مبلغ 19,99 دولاراً. يتم تحميل الأغنيات المنتقاة على قرصين مدمجين يرسلان بالبريد إلى المعجب الوفي للموسيقى⁽²⁾.

إن شركات جنرال إيليكتريك General Electric و رولز - رويس Rolls-Royce وبرات أند ويتني Pratt & Whitney وهي من أكبر مصنعي المحركات النفاثة في العالم، لا تبيع منتجاً بل تزايد بيعها لـ «طاقة ساعية». عندما تشتري إحدى شركات الطيران طائرة بوينغ 777 - ذات الطول الزائد والتي

(1) رينيه ديجير: «تحقيق النجاح»، د ريكوردر/ كل لو، 6 كانون الثاني/يناير 2000
www.lawnewsnetwork.com/stories/A12840-2000Jan4.html

(2) كيفن ماني: «صفقة وسائل الإعلام سوف تغير من طريقة عزف الموسيقيين لمنتجاتهم»، يو إس إيه توديه، 19 كانون الثاني/يناير 2000.

من المقرر نزولها للسوق سنة 2003 - فإنها ستحصل على محركين طراز GE90 تأتيان مع اتفاقية صيانة ذات سعر ثابت محدد بكذا دولار لقاء كل ساعة طيران. ولا تريد شركة الخطوط الجوية أن تمتلك المحركين النفائين في نهاية الأمر، بل تريد مدة طيران مكفولة. لقد تعود الكثيرون من مورّدي خدمة الشبكة العالمية على استيفاء الأجر لقاء ساعة الاتصال. لم يعد هذا الأمر مطبقاً، فموقع موست Most يستوفي اليوم بدلاً شهرياً واحداً بصرف النظر عن مدة الاتصال.

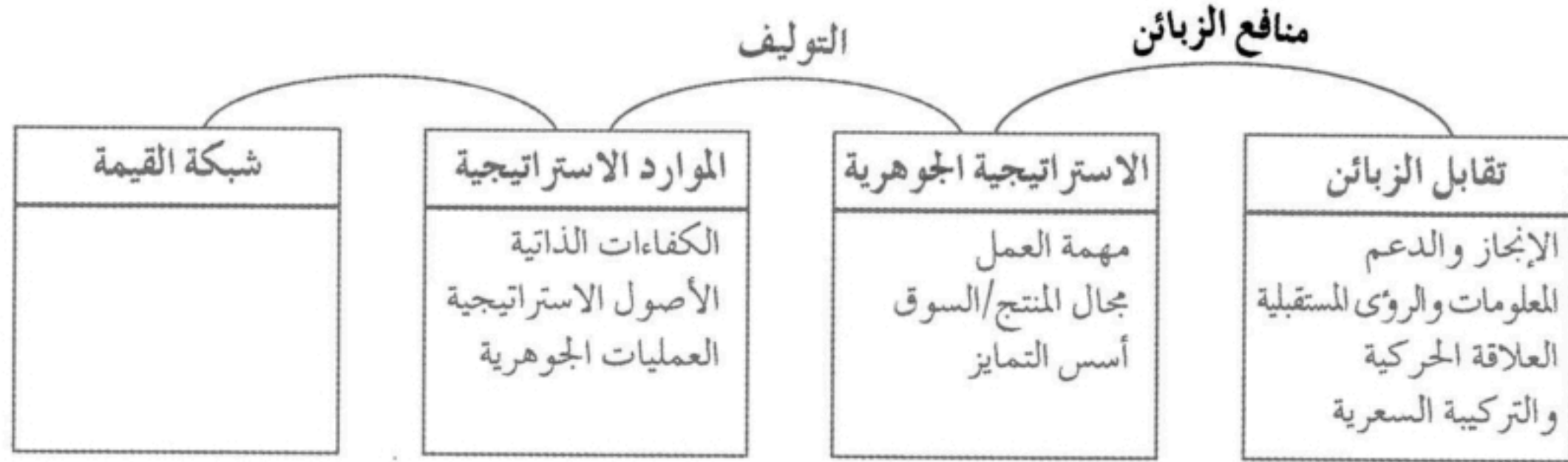
إسأل نفسك: ما هو الشيء الذي تستوفي مقابله في واقع الحال؟ ما هو مثال التسعير الذي يحتذى في صناعتك والسائد فيها؟ هل يمكن أن تخالفه؟ هل تعتقد أنك تعرف الشيء الذي يظن الزبائن أنهم يدفعون ثمناً له؟ هل يمكن أن تزيد من نقاط التلاقي على خط واحد بين الشيء الذي تتحوّل إليه، والشيء الذي يقدره الزبائن؟ هل التركيبة السعرية الحالية تعاقب بشكل ضمنى بعض الزبائن وتساعد الآخرين؟ هل يمكن أن تغير من ذلك؟

فكرة: إن الشيء الذي تتقاضى لقاءه، والشيء الذي يظن الزبائن أنهم يدفعون مقابله أمران واضحان تماماً في غالب الأحيان، وتركيبية السعر عندك وتركيبية القيمة لدى الزبون ليستا متماثلتين. عندما أشتري مجلة فإنني أدفع لقاء المعلومات أو التسلية، وعندما أشتري موسى حلاقة فإنني أدفع لقاء وجه حليق بشكل نظيف. الشركة المجددة للسعر هي الشركة التي تفهم تركيبية القيمة لدى الزبائن، والتي توضع لقاء كل فائدة يجنونها. إذا زرتُ نيويورك تايمز New York Times أو أخبار سان خوسيه ميركوري San Jose Mercury News على الشبكة العالمية عرفتُ أصحاب المقالات أو الزوايا الذين يكتبون لهاتين الصحيفتين. ولكن لماذا لا أذهب إلى موقع يبيّن أصحاب الزوايا وأصحاب المقالات المئة الأوائل وعناوين آخر قصصهم أو مقالاتهم؟ وسوف أدفع لقاء هذه الطريقة وأقرأ للكاتب الذين أستمع كثيراً بقراءة ما يكتبون.

منافع الزبائن

يتوسط بين جوهر الاستراتيجية وتقابل الزبائن عنصر جسري آخر هو

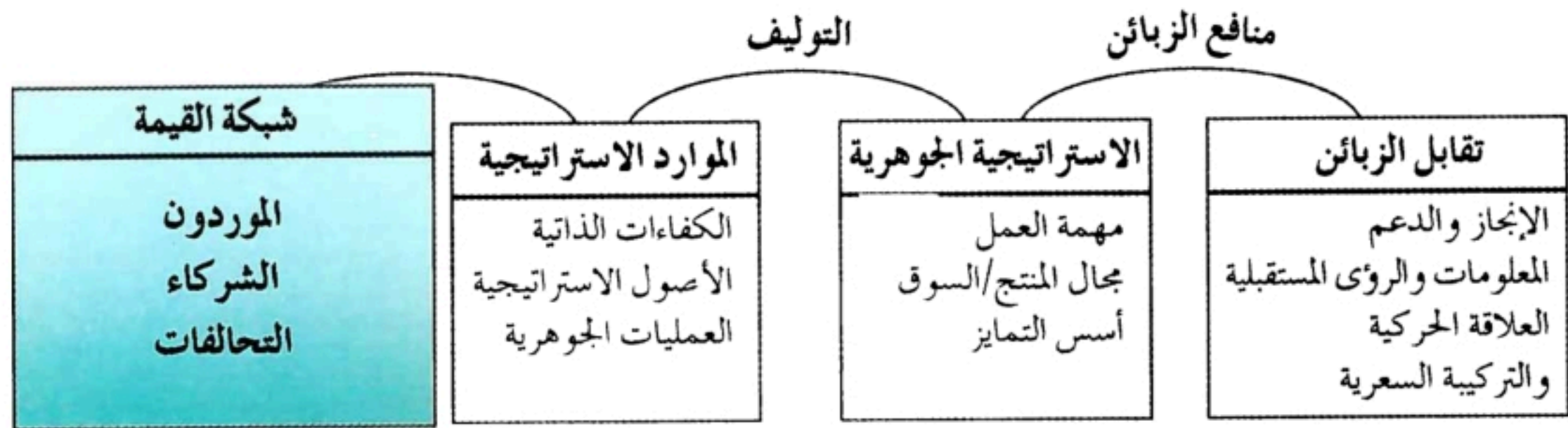
رزمة المنافع التي يجري تقديمها في الحقيقة إلى الزبائن. وهذه المنافع تشير إلى التوليف المأخوذ عن الزبائن للحاجات والاحتياجات الأساسية التي يتم إشباعها. فالمنافع هي صلة الوصل بين جوهر الاستراتيجية وحاجات الزبائن. والقرار الخاص بالمنافع التي يجب أن تدخل أو لا تدخل ضمن مفهوم العمل هو واحد من المكونات الهامة لأي مفهوم عمل.



مثال: جرت العادة على أنك عندما تشتري سيارة فأنت إنما تشتري لوحاً من المعدن ومطاطاً. واليوم إذا أردت أن تشتري سيارة صغيرة فإنك تأخذ سيارة تتفجر بمزايا مرافقة: خدمة على الطرقات 24 ساعة و7 أيام في الأسبوع، وتعويض عن النفقات عندما تنقطع رحلتك بسبب عطل بالسيارة، سيارة بديلة إذا خضعت سيارتك لخدمة كبيرة، غسيل مجاني للسيارة مع كل عملية خدمة. يقدم دجي إم و أنستار سيستم GM & Onstar System بواباً على مدار الساعة يؤمن لك حجزاً في مطعم أو يرشدك إلى أقرب حديقة حيوان. وإذا فرغ الهواء من حقبة الهواء على مقود سيارتك فإن أنستار تتصل تلقائياً بخدمات الطوارئ وتعطيهم مكان تواجدك. هل تواجه مشكلة في إيجاد موضع لسيارتك في ساحة الوقوف في المطار؟ اتصل بأنستار من هاتفك الخليوي وسوف يضيئون أوار سيارتك ويطلقون منبهاً، حتى أنهم يفتحون قفل سيارتك عن بُعد إذا كنت سخيلاً وتركت مفاتيح سيارتك في داخلها. ربما قصرت أنستار عن ركب الثورة الصناعية، ولكنها بالتأكيد زادت من إسهام صانعي الرفاهية في السيارة. وما هذه إلا البداية لما يأمل صانعو السيارات أن يكون الأمر عليه في نهاية المطاف من فيض الخدمات الذي

سيولد جدولاً مستمراً من الإيرادات بعد مدة طويلة من شراء السيارة.

إسأل نفسك: ما هي المنافع التي نقدمها في الحقيقة للزبائن؟ هل هناك منافع تابعة يمكن أن يضع لها الزبون قيمة؟ ما هي الحاجة الجوهرية التي نحاول أن نلبيها؟ هل حددنا هذه الحاجة بالقدر الكافي؟ وفي المقابل: هل نقدّم المنافع التي لا تثير اهتمام الزبائن؟ هل نستطيع أن نغيّر رزمة المنافع بطرق تثير الزبائن وتسبب الإحباط للمنافسين؟ ما هو المقام الذي يستخدم فيه المنتج والخدمة؟ هل يعطي ذلك المقام أي إمكانية لتوسيع رزمة المنافع؟



فكرة: تصوّر أنك تريد أن تبني حديقة خلف منزلك، وأنت زرت الشبكة العالمية للبحث عن أحد مواقع دي آي واي سوبرستور DIY superstore، وأنت أعطيت بعض المعلومات التي تتعلق بأبعاد الحديقة التي تريد أن تبني، وطرّاز بيتك وموازنتك. يقدّم لك مهندس مناسب بضعة عشر حلاً كي تختار منها. يقوم البرنامج آلياً بإعادة تحجيم كل حل حتى يلائم المساحة المتوفرة لديك. وعندما تنتقي الحل يعطيك مقاول مناسب قائمة بالمواد والأشياء التي ستحتاج إليها مع مسودة مخطط بناء. يمكنك أن تشطب من اللائحة أي بند يكون في حوزتك. وفي غضون بضع ساعات تنقل إليك شاحنة كل ما تحتاج إليه ضمن رزمة واحدة. وبإمكانك أن تقوم بطبع مخطط للبناء من موقع الشبكة العالمية؛ وعندما تشتري تحصل على رقم هاتف لطلب المساعدة إذا واجهت أي مشاكل. وبين يديك الآن رزمة من المنافع تمّ تفصيلها بصورة فريدة، ويمكن أن تكون أساساً حقيقياً لتجديد

مفهوم عمل لشركات هوم ديبوت The Home Depot أو أورتشارد سبلاي Orchard Supply أو أي شركة أخرى.

شبكة القيمة:

المكوّن الرابع لنمط العمل هو شبكة القيمة التي تحيط بالشركة وتكمل وتضخم مواردها الخاصة. إذ يقع اليوم كثير من الموارد الحاسمة لنجاح الشركة خارج نطاق سيطرتها. وتتضمن عناصر شبكة القيمة الموردين والشركاء والتحالفات. ويمكن لتصميم وإدارة شبكة القيمة أن تكون مصادر مهمّة لتجديد مفهوم العمل.

1 - الموردون:

يتموضع الموردون طبقاً لما هو معروف على «رأس سلسلة القيمة» لدى المنتج، ويمكن أن يكون امتياز الدخول على الموردين أو العلاقة العميقة معهم عنصراً مركزياً في نمط عمل جديد.

مثال: شكّل استخدام شركة سيسكو Sisco لمورديها الخارجيين جزءاً من الأمور التي جعلتها أكثر المنافسين فطنة في عالم معدات الاتصال، وفي هذا يقول - هاورد تشارني Howard Charney - كبير نواب الرئيس في الشركة: «أكثر من 50٪ من منتجاتنا اليوم لا تلمس أياً من مصانع سيسكو أو العاملين فيها، فهي تتجمّع وتُشحن بصورة سحرية، حتى أن الزبون لا يعلم أننا لم نلمسها أبداً». وتتزايد الشركات، التي تحذو حذو سيسكو ونوكيا Nokia في استخدام شبكات الموردين للتخفيف من رأس المال العامل، وزيادة المرونة بشكل جذري.

إسأل نفسك: ما هو مدى تأثير الموردين الذين نستخدمهم كمصدر للتجديد؟ هل نعتبرهم جزءاً لا يتجزأ من نمط عملنا؟ هل نجني منفعة تنافسية من الطريقة التي ندير بها الصلة مع مورديننا؟ (سرعة كالبرق، تكاليف مخزون منخفضة بشكل جذري، .. إلخ)؟ ما هو مدى التلاقي على خط واحد بين أهداف عملنا وأهداف عمل مورديننا؟



قد يكون الاستخدام المبدع للشركاء مفتاحاً للثورة الصناعية

فكرة: يمكن للشركات اليوم أكثر من أي يوم مضى أن تحمّل مورديها الأنشطة التي لا تتعلق بها بصورة جوهرية. لقد خفضت التكنولوجيا من تكاليف الاتصالات والتنسيق بشكل مضطرد. إن المقاييس الصناعية، مثل المقاييس العامة لتصنيع الهاتف الخليوي، جعلت التقابل بين مختلف مكونات النظام أمراً سهلاً. إن الإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر الإفرادي في تصنيع «منتجات جوهرية» كبيرة الحجم مثل أشباه النواقل، جعل الاعتماد على بضعة موردين فقط أمراً ضرورياً للقائمين بتجميع هذه المنتجات. فإذا أضفنا علاوة المرونة إلى حياة المنتج التي هي الأقصر حتى اليوم، سهل علينا أن ندرك لماذا تصبح الشركات أكثر رأسية. ومع ذلك فإن من الواجب على كل شركة أن تحترس ضد «استجرار الأشياء من مصادر خارج الشركة» والتي قد تصبح مصادر حاسمة للتمايز التنافسي. عندما تستجر الشركة شيئاً من أكثر من شركة تكنولوجيا معلومات كبيرة واحدة فإن قيمته كمصدر للمنفعة التنافسية يمكن شطبها.

2 - الشركاء:

الشركاء طبقاً لما هو معروف يورّدون «مواد مكملّة» شديدة الأهمية

لمنتج نهائي أو «حل»، وتكون علاقاتهم مع المنتجين مقارنة بالموردين أفقية أكثر منها رأسية، وقد يكون الاستخدام المبدع للشركاء مفتاحاً للثورة الصناعية.

مثال: يعود النجاح الذي حققته منصة ويندوز مايكروسوفت Windows Microsoft في معظمه إلى الدعم الذي أغدقته مايكروسوفت بسخاء على

أفراد التحالف أكثر من مجرد شركاء، فهم يتشاطرون أخطار الثورة الصناعية ومكافآتها بشكل مباشر

شركائها المجددين للبرمجيات. ازداد عدد الطلبات التي تستخدم الويندوز وقوي مركزها في السوق أيضاً من خلال تسهيل عملية الكتابة على الويندوز Windows على باعة البرمجيات المستقلين. يتضمن دعم مايكروسوفت تقديم وسائل تطوير لباعة البرمجيات المستقلين مما سهل عليهم استخدام نظام تشغيل الويندوز، وكذلك مساعدة الشركات الحديثة على الاستفادة من رأس المال وتزويدها بفرص تسويق مشتركة، واستضافة العشرات من فعاليات البائع الذي يقوم بالتطوير في كل أنحاء العالم، وإدارة موقع مخصص على الشبكة العالمية يقدم للمطورين دعماً هائلاً على الموقع الحي. زاد عدد باعة البرمجيات المستقلين على شبكة مطور مايكروسوفت Microsoft Developer Network سنة 1999 عن عشرة آلاف بائع.

إسأل نفسك: هل يمكننا النظر إلى العالم كخزان عالمي من الكفاءات؟ ما هي الفرص التي قد تتوفر لنا إذا استطعنا أن «نقترض» أصول وكفاءات الشركات الأخرى وزاوجنا بينها وبين أصولنا وكفاءاتنا؟ كيف نستطيع أن نستخدم الشركاء كي «نضرب بقوة أكثر من قوتنا»؟ كيف نستطيع أن نستخدم الشركاء لتحقيق مرونة أكثر، وللتركيز على كفاءاتنا الجوهرية بمزيد من الإحكام لبناء منفعة الحركة الأولى أو تقديم «حل» للزبائن أكثر كمالاً؟

فكرة: يود كثير من الموردّين أن يصبحوا شركاء، بمعنى أنّهم يريدون أن يكونوا أكثر من مجرد مستلمين للطلبات يتنافسون على الأسعار. وإلّا، ما يتطلّبه هذا الأمر: أولاً عليك أن تتحمّل مسؤولية شيء أكبر من كونك أحد المكونات الصغيرة في الحل الكلي، وأن تأخذ على عاتقك مسؤولية نظام أو منتج كامل. ثانياً قد يتوجب عليك أن ترغب بمشاطرة شيء من الخطر التجاري، فحتى تفوز جنرال موتورز General Motors بعقد كامل من بوينغ لتوريد محركات نفّاثة للطائرة الأطول المطورة عن الطراز 777، تصرّفت كشريك، ووافقت على أن تضع ما يقارب نصف بليون دولار مطلوبة للإقلاع بهذه الطائرة المطورة، وهي بذلك تخفّف من خطر التطوير الذي تتحمّله بوينغ. ثالثاً عليك أن تبذل جهداً للتأكّد من أن مساهمتك متميزة في الواقع بطريقة تؤدي إلى تحقيق شيء متميز للمستهلكين النهائيين. وهذا يعني أنّك لا تستطيع أن تعتمد على زبائنك الآنيين في تفهّمك لاحتياجات الزبائن النهائيين. يجب عليك أن تشكّل نظرتك حول ما يطلبه المستهلكون النهائيون. لو كنت شركة ديل Dell أو هيليت باكار Hewlett-Packard فإن الشركة التايوانية التي تصنع شاشة كومبيوترك هي مورّد، أما إنتل Intel فهي شريك. يحب كل مورّد أن يصبح «إنتل إينسايد Intel Inside» ولكن هذا لن يحدث ما لم يتوقف عن التفكير بأنه مورّد.

3 - التحالف:

غالباً ما يتطلّب تجديد مفهوم العمل شركة تحالف مع أخرى لها نفس التفكير. ومن المحتمل أن يكون الوضع هنا مماثلاً لحالة تكون الاستثمارات أو الحواجز التكنولوجية فيها عالية، أو عندما يكون هناك خطر الانتهاء في الطرف الخاسر في معركة يخرج الرابح فيها بكل شيء. أفراد التحالف أكثر من مجرد شركاء، فهم يتشاطرون أخطار الثورة الصناعية ومغانمها بشكل مباشر.

مثال: مجموعة إيرباص إيندستري Airbus Industrie، هي مجموعة

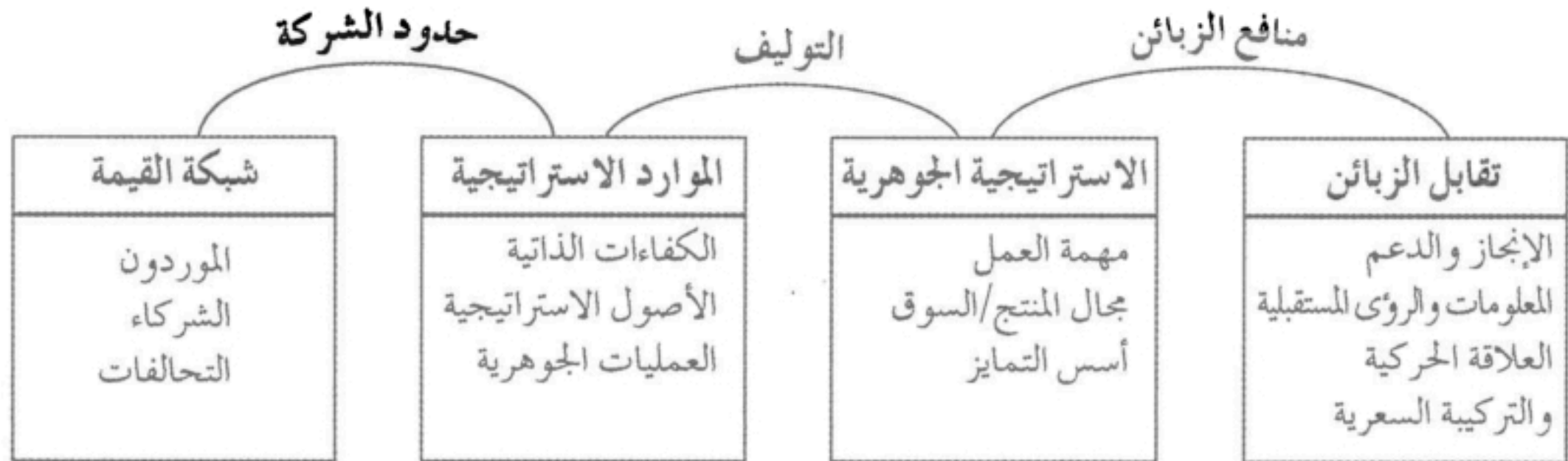
شركات مؤلفة من شركات إيروسباسيال مارتا Aerospatiale Marta الفرنسية، وديملر كرايزلر إيروسبيس إيرباص Daimler Chrysler Aerospace Airbus الألمانية وإيروسبيس Aerospace البريطانية وكاسا CASA الإسبانية، وهو أحد التحالفات الأكثر نجاحاً في العالم، إذ بلغت الطلبات لديها 476 طلباً عام 1999 مقابل 391 لدى شركة بوينغ. ومع خروج لوكهيد Lockheed ودخول ماكدونيل دوغلاس MacDonnel Douglas شريكاً في بوينغ، فإن مجموعة إيرباص هي العائق الأوحـد الذي يحول بين شركات الطيران العالمية وبين احتكار بوينغ لها.

إسأل نفسك: هل يمكننا أن ننظر فيما وراء مصادرنا وأسواقنا، ونتصور تجمّعاً لمصادر جديدة يمكن أن يخلق أسواقاً وخدمات جديدة؟ هل نستطيع أن نتعاون مع شركات أخرى في «قضية عامة»؟ هل نستطيع أن نستعمل موارد هذه الشركات لتغيير التحركات المنافسة لصناعة ما؟ هل نستطيع أن نستخدم التحالف لنقل مشروع شديد الخطر إلى أمان الجدوى الاقتصادية؟ هل نستطيع أن نستخدم التحالف للهجوم على الموقع الحصين لصناعة ذات مركز متميز؟

فكرة: «الموزعات» و«المبادلات» بين عمل وعمل، هما فقط شكلان من أشكال التحالفات. ففي نيسان 2000 قامت إحدى عشرة شركة من أكبر باعة المفرّق في العالم، منها تارجيت Target وكمارت Kmart وسيفويه Safeway وماركس أند سبينسر Marks & Spencer وتيسكو Tesco بالإعلان عن تشكيل مجموعة شركات شراء عالمية تهدف لإقامة سوق بورصة عالمية للبيع بالمفرّق تكون مفتوحة أمام جميع باعة المفرّق. ومما يثير الاهتمام أن الأعضاء الأحد عشر الأصليين يملكون قوة شرائية مجتمعة تبلغ ثلاثمئة بليون دولار سنوياً، وتعادل ضعف القوة الشرائية لمتاجر وول - مارت Wal-Mart تقريباً. تعمل شركات سيرز Sears وكارفور Carrfour وميترو آ جيـه Metro AG ودجيـه سينزبوري بليس I Sainsbury plc وكروغر Droger على ضمّ القسم الأكبر من قوّتها الشرائية البالغة مئتي بليون دولار في موقعها غلوبال

نيت إيكستشينج Global Net Xchange⁽¹⁾. ومهما كان المصير النهائي لتحالفات العمل من أجل العمل هذه فإن من المؤكد أنها سوف تغير من توزيع قوة المساومة ضمن العديد من الصناعات بصورة جذرية. وليرحم الرب الموردّين المساكين.

يمكن استخدام التحالفات لفصل الحدود بين التحالف والمنافسة، إضافة إلى تجميع القوة الشرائية أو تقاسم الأخطار. إن عمل عدد من صانعي الهاتف اللاسلكي معاً على تطوير نظام تشغيل للهاتف الخليوي يسمح لها مثلاً بالدخول على الشبكة العالمية. ونظراً لأن معارك المقاييس تنتهي غالباً بذهاب الرابع بكل المقاييس، فإن شركات نوكيا Nokia وإيريكسون Ericson وموتورولا Motorola وشركات أخرى قرّرت أن تتعاون على تطوير نظام تشغيل رغم أنها تتنافس بشدة في سوق الهواتف المحمولة. يفضل أفراد التحالف أن يتنافسوا على الأبعاد، وليس على من يكون لديه أفضل نظام تشغيل.



(1) كالميتا واي كولمان وإيرنيست بيك: «بائعا مفرق من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا يشكّلون سوق تبادل على الشبكة العالمية»، وول ستريت جورنال طبعة إنترأكتيف، 3 نيسان/أبريل 2000، < www.interactive.wsj.com/archive > .

حدود الشركة

تتوسَّط حدود الشركة بين الموارد الاستراتيجية للشركة، وبين شبكة قيمتها. وهذا المكوّن الجسري يشير إلى القرارات التي اتُّخذت حول ما نقوم به الشركة، والعقود التي تصبّتها في شبكة القيمة. ومرة أخرى فإن اختيار ما ستفعله الشركة لنفسه، وما سوف تستجره من الموردّين أو الشركاء أو أعضاء التحالف، يمثّل وجهاً مهماً من وجوه أي نمط عمل. وغالباً ما يكون تغيير هذه الحدود عاملاً مهماً يساهم في تجديد مفهوم العمل.

مثال: كان نمو صناعة الكمبيوتر على نطاق واسع وليد قرارات حدود تجديديّة، اتخذتها شركات آي بي إم IBM ومايكروسوفت Microsoft وإنتيل Intel. قبل عشرين سنة كانت شركات ملتحمة بشكل عمودي، مثل آي بي إم IBM وداتا جينرال Data General وديجيتال إيكويمنت كوربوريشن Digital Equipment Corp، تهيمن على صناعة الكمبيوتر، وقامت بتصنيع شرائحها السيليكونية، وأوجدت أنظمة التشغيل الحصريّة، وصنعت الكمبيوتر الخاص بها، وغالباً ما كتبت برمجيات التطبيق. لقد تغيّر كل هذا بفضل جهاز الكمبيوتر ومقاييسه المفتوحة. لقد تمّ تصنيع أنظمة التشغيل من قبل مايكروسوفت، والشرائح من قبل إنتيل Intel، وقطع التحكم الأخرى مثل كرت السكازي SCSI وشرائح الصوت والشاشات والسوّاقات من قبل مئات من الموردّين من كاليفورنيا إلى تايوان إلى إيرلندا. قام آلاف من باعة البرمجيات بكتابة التطبيقات، وأنهى المجمعّون، من أمثال ديل Dell، المنتج وشحنوه إلى الزبائن، وتكفّلوا بالدعم الفني. تمكّن صناع المكونات - بواسطة التخصّص الرأسي - من اقتناص فوائد الإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر الإفرادي، لأن حدّهم لم يعد يقف عند البيع عبر قنواتهم الخاصّة تحت علامة تجارية واحدة. وهذا ما أعطى المجمعّين حرية إدخال آخر تكنولوجيا، وأرخص مكونات في المنتج النهائي. وفي الحقيقة فإن من الصعب الاعتقاد بأن يتم تأييد خطوة التجديد التي شهدها العقدان الماضيان في عمل الكمبيوتر من قبل شركة ملتحمة بشكل عمودي.

إسأل نفسك: هل نظرت بصورة نقدية في المكان الذي ترسم فيه حدوداً بين ما تفعله - كشركة - وبين ما لا تفعله؟ هل هناك فرصة لتغيير قواعد الصناعة من خلال نزع الأفقية من صناعتك، كما فعلت مايكروسوفت Microsoft في مجال الكمبيوتر وإينرون Enron وشركات أخرى في مجالات الطاقة؟ ما هو مقدار الوضوح الذي تأخذ به اختيارات الحدود في الاعتبار عند التفكير بمفاهيم عمل جديدة؟

فكرة: كانت الشركات تنتظم في عصر التقدم ضمن سلم من المراتب، تخضع فيها العمليات الداخلية لسلطة مركزية، وتملك الشركة الأم وحدة العمل بكاملها. وإذا سمحت تركيبة العمل هذه من الناحية النظرية بكثير من التنسيق الداخلي، كما حدث مثلاً عندما أخذت جنرال موتورز General Motors محركات لعدة طرازات من مصنع واحد، فإن مجرد حجم سلسلة هذه المراتب، وبعد الإدارة العليا عن السوق غالباً ما جعلاً هذه العمليات بطيئة وغير متجاوبة. يشهد الاقتصاد الجديد تطور شكل جديد للشركة ينتصف المسافة بين سلسلة المراتب التقليدية التي فيها مراقبتها المركزية، وبين الأسواق، حيث تنعدم هذه المراقبة المركزية. لقد أطلق ريد هيرينج Red Herring على هذه الشركات التي يُزاد في عددها لتحقيق أكبر جدوى اقتصادية من كل منها على حدة تسمية «إيكونيتس»^(*) «EcoNets»⁽¹⁾. وضربت لنا شركتا سي إم دجي آي CMGI وآي سي ديج ICG المثالين الأوليين على ذلك، إلا أنه يتم تشكيل المزيد من الشركات في كل حين.

هذه الشركات التي صُممت في أساسها كحاضنات للشركات الناشئة على الشبكة العالمية، سرعان ما تطوّرت إلى ما يسمّى متواترة القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد كل من الشركات الأعضاء على الأخرى، وتعتمد

(*) إيكونيتس: الشركات التي يُزاد في عددها لتحقيق أكبر جدوى اقتصادية من كل منها على حدة (المترجم).

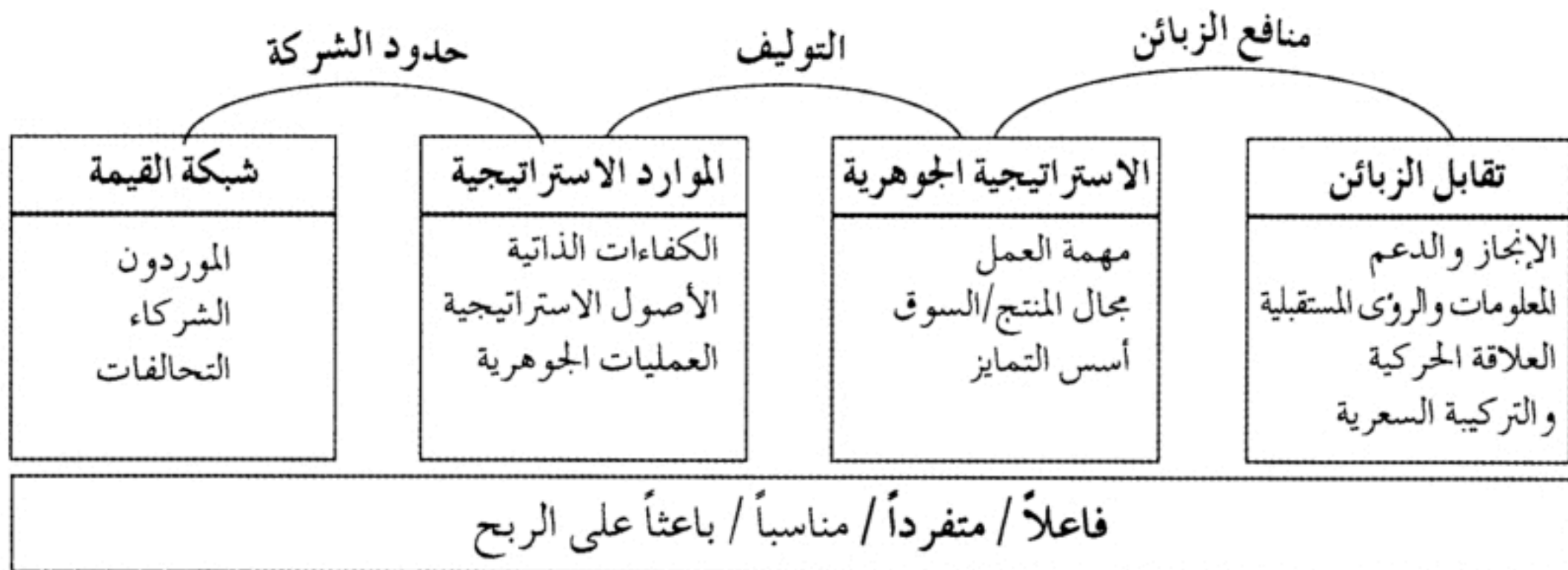
(1) بيتر د. هينينغ: «والآن أيتها الشركات التي يُزاد عددها للحصول على أكبر جدوى اقتصادية من كل منها»، ريد هيرينغ، شباط/فبراير 2000، 96 - 108.

احتمالية الثروة

تحتاج، لكي تكون ثورياً صناعياً، إلى وجهة نظر حول كيفية شحن كل من مكونات نمط العمل بالتجديد، وكذلك إلى قصة أخاذة حول الكيفية التي سيؤدي مفهوم عملك إلى توليد المال بواسطتها. وإذا لم تستطع أن تصف الكيفية التي سينتج فيها مفهوم عملك أرباحاً تفوق المعدل، فأنت ممثّل هزلي تلقي نكتة دون مغزى.

هنالك أربعة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد احتمالية الثروة لدى أي مفهوم عمل:

- * المدى الذي يكون فيه مفهوم العمل طريقاً فعّالة لتقديم منافع الزبائن.
 - * المدى الذي يكون فيه مفهوم العمل متفرداً.
 - * مقدار كونه «مناسباً» بين عناصر مفهوم العمل.
 - * المدى الذي يستثمر فيه مفهوم العمل كباعث على الربح، والذي يحتوي على القوة الكامنة لتوليد العائدات التي تفوق المعدل.
- ولنأخذ كلاً منها بدوره.



فاعلاً

يجب أن يكون نمط العمل فاعلاً حتى يكون ثروة، بمعنى أن القيمة التي يضعها الزبائن على الفوائد المقدّمة تزيد عن تكاليف توليد هذه الفوائد.

ومعظم مفاهيم العمل تفشل عند هذه النقطة، وثمة

إن وجود نمط

مواقع مثل باي دوت كوم Buy.com يقال إنها تخسر

في كل شيء تباعه، إلا إذا طرحته عن طريق الإعلان

عمل فاعل لا يعني

عنه. ويشكك الكثيرون في أن مثل هذا النمط يمكن أن

لتكلفة الأرخص

يصمد فترة طويلة.

أمثلة: تتمتع ساوثويست إيرلاينز Southwest Airlines بنمط عمل

يؤمن للمسافرين سفرًا ضمن الموازنة التي حدودها لرحلتهم، وذلك

بشكل أكثر فعالية من أي منافس آخر. إذ أن تكلفة المقعد الواحد في

الميل الواحد هي الأرخص التي تتحملها شركة طيران رئيسية وذلك من

خلال ترتيب خط الطيران على طائرات 737 من النقطة إلى النقطة، وبطرق

عمل مرنة. وعلى الرغم من الأجر المنخفض الذي تتقاضاه الشركة، إلا أنها

تتمتع بأفضل هامش بين شركات الطيران.

غير أن وجود نمط عمل فاعل لا يعني التكلفة الأرخص، فأسعار

شركة ميدويست إكسبريس Midwest Express Airlines لا تتماشى مع أسعار

ساوثويست Southwest، التي لا يمكنها الادعاء بأنها تقدم «أفضل عناية أثناء

الطيران» كما تدعي ميدويست ذلك؛ وجبة مؤلفة من فيلي مينيون مع سرطان

البحر، ولفافة خبز مدهونة بالزبدة وسبانخ وسلطة مندرين، وتشوكليت بنانا

سبليت كيك. متى كانت آخر مرة تناولت فيها مثل هذه الوجبة في الدرجة

السياحية؟ تنفق شركة ميدويست على وجبة الراكب وسطياً عشر دولارات

مقارنة، بعشرين سنتاً تنفقها ميدويست إكسبريس Midwest Express (يمكنك

الحصول على فول سوداني رخيص جداً إذا اشتريته بالجملة). توفر

ميدويست لركاب طائراتها صفوفاً مؤلفة من مقعدين في كل صف، مع

خمسة إنشات إضافية للركبتين، وأربعة إنشات للجلوس المريح. إنها تحقق

أرباحاً جيدة لأنها تتحكم بشدة في تكاليف الأمور الأخرى، إذ تستخدم في

رحلاتها أسطولاً قديماً من طائرات دي سي 9 وتنطلق من مدينة ميلووكي

Milwaukee كمركز تكلفة متدنية. ويمكنك بنفس السعر الذي تدفعه لقاء

خدمة متوسطة الجودة على شركتي أمريكيان American أو يونايتد United أن تنعم بخدمة تقرب من الدرجة الأولى على ميدويست. فلا عجب إذن أن تصنف هذه الشركة من قبل مجلة ترافيل أند ليجور Travel & Leisure بأنها الأفضل بين شركات الطيران الداخلية. ولا عجب أيضاً أن تتفوق أسهمها على أداء المتوسط الصناعي على مؤشر داو جونز Dow Jones. وفي الوقت الذي تقدم فيه ساوثويست خدمة أقل، لقاء سعر يقل كثيراً عن خطوط الطيران التقليدية فإن ميدويست تقدم خدمة زائدة، لقاء نفس السعر تقريباً، فكلتا الشركتين تملكان مفاهيم عمل فاعلة.

إسأل نفسك: هل وضعنا على المحك تخميناتنا حول القيمة التي يجنيها الزبائن بصورة فعلية من منتجاتنا وخدماتنا؟ هل فهمنا بالتفصيل التكلفة التي سوف نتحملها في تقديم تلك القيمة؟

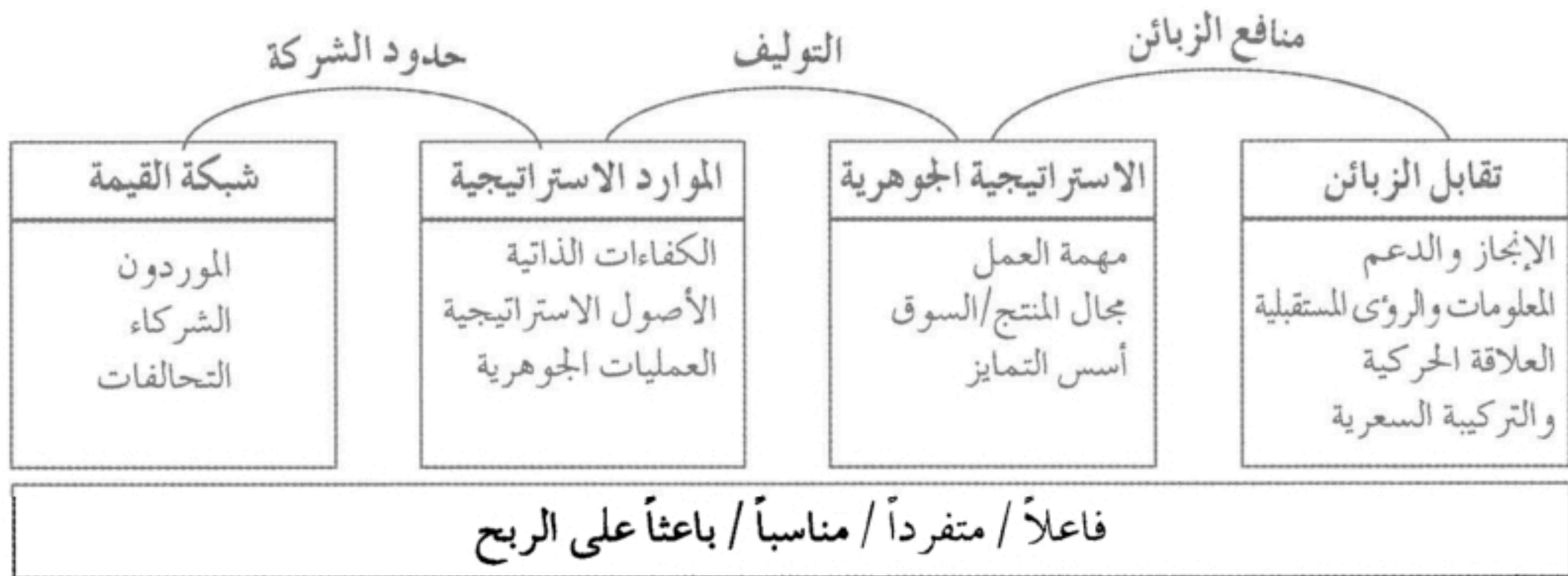
متفرداً

كما رأينا في مناقشاتنا لتقارب الاستراتيجية في الفصل الثاني، غالباً ما يكون هناك عدد من الشركات في إحدى الصناعات ذات أنماط عمل متقاربة بالضرورة. وكلما ازداد التقارب تدنت الأرباح التي تفوق المعدل. إن الهدف هو تكوين نمط عمل متفرد في فهمه وتنفيذه، وليس التفرد في حد ذاته بطبيعة الحال. وحتى تتحقق الأرباح لا بد أن يكون النمط متفرداً بطرق يمكن تقييمها من قبل الزبائن.

مثال: يمثل موقع برودكاست دوت كوم Broadcast.com مدخلاً جديداً محافظاً لتقديم برامج الإذاعة والتلفاز، يمكن أن يقدم المحتويات إلى سطح المكتب على كومبيوترك (وقد شاهدت مؤخراً على كومبيوترك المحمول أخبار محطة آي تي إن ITN حية من لندن)، وذلك دون الحاجة إلى شبكة إذاعة مخصصة. يمكنك أن تلتقط كل ما تحب من صور لنجوم الإذاعة أو التلفاز المفضلين لديك، وأن تحمل البرامج القديمة وتستمع إلى محطات من كل أنحاء العالم. وهذا لا يشبه الإذاعة والتلفاز المحليين. إن

التفرد في ذاته لا يضمن الربحية وحده، ولكنه البداية. لقد تمّ بيع موقع برودكاست دوت كوم إلى ياهو! في تموز 1999 في صفقة قُدّرت قيمتها بمبلغ يزيد عن أربعة بلايين دولار، وهذه هي قيمة التفرد.

إسأل نفسك: إلى أي حد يبتعد مفهوم العمل لدى شركتك عن المعدل في صناعتك أو محيطك؟ كم يبلغ عدد نقاط التمايز التي يمكن أن تحدّدتها في مكونات مفهوم العمل الرئيسة؟ هل تقدّم نقاط التمايز هذه منافع للزبائن؟



مناسباً

قراءة الدم كلمة تعادل عشرة دولارات، وتعني «مناسباً». يولّد مفهوم العمل أرباحاً عندما تعزّز جميع عناصره بعضها بعضاً؛ ويجب أن يكون مفهوم العمل من داخله متوافقاً؛ أي أن تعمل جميع أجزائه لنفس الهدف المنشود. وبالتعريف فإن الشركة التي يكون أداؤها متوسط الجودة هي غالباً شركة تؤدي عناصر مفهوم عملها إلى أهداف متقاطعة.

مثال: تقوم شركة فنادق ومنتجعات فور سيزنز Four Seasons Hotels and Resorts, Inc، التي تتخذ مقراً لها في تورونتو، بإدارة أضخم سلسلة من فنادق الرفاهية في العالم، وتوصف بالـ «مدلّلة» في أكثر من عشرين بلداً. يأتي نجاح الشركة من أن التركيز على كل وجه من وجوه أنماط عملها - موقع المنشأة، انتقاء العاملين وتدريبهم، الهندسة المعمارية، نوعية

الديكور، مستويات الخدمة، الإطعام - يتم كي يجعلك تشعر وكأنك رئيس دولة. قليلة هي الشركات التي حققت هذا النوع من التوافق الذي يبدو جلياً بهذا الشكل في شركة فور سيزنز. فعلى سبيل المثال تم تقديم صحن كافيار رائع في بداية رحلة جوية بالدرجة الأولى من سان فرانسيسكو إلى لندن، ثم في نهايتها وجبة فطور من الويتيز في علبة بلاستيكية ذات غطاء ورقي. لك أن تتحدث عن عدم التوافق في الترخيم! هذه هي الكيفية التي تُباع فيها الحبوب في مطاعم ماكدونالد McDonald على غير ما هو متوقع لقاء أجرة رحلة ذهاباً وإياباً بمبلغ عشرة آلاف دولار.

إسأل نفسك: هل تعزز جميع عناصر مفهوم العمل الإيجابية بعضها بعضاً؟ هل هناك خلاف بين بعض من عناصر مفهوم العمل وبعضها الآخر؟ ما هي درجة التوافق الداخلي في مفهوم عملنا؟ هل هناك أي شيء يبدو للزبائن شاذاً؟

باعثاً على الربح

ليس الذي تريده بالطبع هو أن تعرف ما إذا كان نمط عملك سيكون مربحاً، ولكن إن كان سيكون في الحقيقة مربحاً. هناك عشرات من بواعث الربح يمكن أن تدفع بالأرباح إلى الأعالى. الحيلة هي أن نتصور طريقة لمعرفة باعث أو اثنين في نمط عملك.

يمكن تجميع بواعث الربح هذه تحت أربعة أصناف:

- زيادة العائدات.
- تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين.
- الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي.
- المرونة الاستراتيجية.

إنك تحتاج إلى أن تتعرف إلى كل من بواعث الربح هذه، فهي التي تميز كذا - كذا أرباحاً عن العائدات التي تجعل المستثمرين يقعون مغشياً عليهم.

الباعثان الأولان من البواعث هذه؛ زيادة العائدات وتخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين، هما مرادفان للاحتكار. فتجديد مفهوم العمل في نهاية المطاف هو البحث عن احتكارات مؤقتة. في الوقت الذي تميل فيه مفاهيم العمل الثورية إلى التقليل من أهمية الاحتكارات الحصينة فإن باستطاعة مفهوم العمل الذي يتميز بميول احتكارية أن يقاوم في معظم الأحيان هجوماً طويلاً قبل أن ينهار أمام المزاحمين المحتملين. إن تجديد مفهوم العمل في هذا السياق هو ابتغاء استراتيجيات تكون منيعة قدر الإمكان أمام نوبات تجديد مفهوم العمل. هل أدركتم مقصدي؟ وعلى سبيل التوضيح فأنا لا أستخدم كلمة «احتكار» بالمعنى القانوني، بل للإشارة المجردة إلى الاستراتيجيات التي تميل إلى أن تكون معززة بذاتها. إذ لا يتوجب عليك أن تنخرط في تكتيكات ضارية، أو تكون قاطع طريق حتى تكون مفهوم عمل يقود إلى أرباح تشبه أرباح الاحتكار.

بدأ الاقتصاديون بافتراض المنافسة الكاملة المجردة، فقد نظروا إلى الشركة التي تحقق أرباحاً تفوق المعدل على أنها حالة شاذة، وبدأت الشركات الثورية الصناعية بفرضية أن، الهدف الكلي للاستراتيجية هو إيجاد منافسة غير كاملة، فالاستراتيجية كما تراها هذه الشركات، تدور كلها حول بناء أشباه احتكارات، أما الاقتصادي فيرى أن الأرباح التي تفوق المعدل تمثل «فشل السوق»، ولكنها بالنسبة للاستراتيجي تمثل مفهوم عمل قاتل. المشكلة بالنسبة للاقتصاديين هي أن هناك الكثير من الحالات المخالفة للقياس في هذه الأيام، ومن الأمثلة عليها: نظام تشغيل الويندوز Windows، وسيطرة ديلتا Delta على البوابات في أتلانتا Atlanta ومدينة سولت ليك Salt Lake City وبنية الكمبيوتر القائمة على معالج إنتيل سلسلة إكس 86 Intel x68 وبراءات الامتياز التي تقف خلف القرص الليزري المدمج القادر على عرض الأفلاك على شاشة الكمبيوتر. وفي الفترة الأخيرة اكتشف الاقتصاديون من أمثال دبليو بريان آرثر W. Brian Arthur وبول رومر Paul Romer أن بعض أنماط العمل تحتوي بطبيعتها على احتكارات في صلب تكوينها، وهذا ما عرفه المجددون الحاذقون منذ مدة طويلة.

جامعتا أوكسفورد وكامبريدج هما من أقدم الأمثلة على «العائدات المتزايدة»



العائدات المتزايدة

إن جامعتي أوكسفورد وكامبريدج - اللتين تأسستا قبل ثمانمئة سنة - هما من أقدم الأمثلة على «العائدات المتزايدة». سيطرتهما المستمرة على التعليم العالي في بريطانيا مؤيدة بحقيقة أنهما تعرفان في معظم الأحيان بكلمة «أوكسبريدج Oxbridge»، وهما صنف مؤلف من جامعتين حجتا كل الجامعات البريطانية الأخرى. تصور أنك فيزيائي شاب لامع تأمل في حياة جائزة نوبل Nobel في يوم من الأيام. أين تريد أن تذهب كي تقوم بأبحاثك بعد الدكتوراه؟ الأمر بسيط، إلى جامعة سبق لها أن أطبقت يدها على الحائزين على جائزة نوبل. تريد أيضاً أن تنخرط ضمن أفضل طلاب

الدكتوراه الذين جذبتهم بالطبع أفضل هيئة تدريسيّة. الأفضل يجذب الأفضل هي الدائرة النهائية التي أفسحت المجال أمام جامعتي أوكسفورد وكامبريدج للهيمنة على كل ما يتعلّق بالعلم البريطاني خلال القسم الأكبر من الألفية. لم تكتشف العائدات الزائدة من قبل مايكروسوفت ولا دبليو بريان آرثر.

يشير تعبير العائدات المتزايدة إلى حالة تنافسية فقط، حيث يميل الغني إلى أن يصبح أكثر غنى والفقير أكثر فقراً. إنه يدل على أثر تفعيل الحركة الذي يميل إلى تخليد النجاح، فالذين في المقدمة سيتقدمون أكثر، والذين في المؤخرة سيتقهقرون أكثر. غالباً ما تكون الحركة الدائمة في العمل نادرة كما هي حالها في الفيزياء، وكل نمط عمل يواجه في نهاية المطاف شيئاً من الاحتكاك. لكن مفهوم العمل الذي يتميز بالعائدات المتزايدة يمكن أن ينتج أرباحاً كبيرة لمدة طويلة. تختلف فكرة العائدات المتزايدة عن فكرة زيادة الإنتاج بغرض تخفيض السعر إلى حد يصعب إدراكه. إذ يجب أن تكون الشركة كبيرة حتى تحقّق الربح في صناعة مثل المواد الكيماوية التي تتميز بإنتاج وفير لتخفيض السعر الإفرادي بشكل لا بأس به. وإذا ربحت الشركة في فترة مبكرة في الصناعات ذات العائدات المتزايدة فمن المحتمل أن تكبر. فعملية الإنتاج الوفير لتخفيض السعر الإفرادي هي إحصائية إلى حد كبير، والعائدات المتزايدة هي الحركة.

ولكي تتحقّق الفائدة من العائدات المتزايدة من مفهوم العمل، ينبغي أن يتم تجهيزه بوحدة من القوى الثلاث التي يقوم هذا المفهوم عليها: تأثيرات الشبكة، أو التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة أو تأثيرات التعلم.

1 - تأثيرات الشبكة

تستفيد بعض أنماط العمل من نوع غريب من مضاعفات القيمة، يُعرف باسم «تأثيرات الشبكة». وفي بعض الحالات تتزايد قيمة شبكة ما بمقدار مربع نمو عدد «العقد» أو أعضاء الشبكة. إذا قمت بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة حصلت على رسم بياني يبدو مثل منحنى القوة لانفطار نووي أو منحنى العدوى لجرثوم خبيث.

إذا قمنا

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة

أمثلة: إي بي eBay هي مثال نمطي على الإنتاج الزائد لتخفيض السعر الشبكي. لن تذهب إلى موقع مزاد فيه بضعة أشياء مطروحة للبيع، ولكن الفرصة - في أن تجد الأشياء التي تريد أو الشخص الذي يشتري الأشياء التي لا تريد - تناسب طرماً مع تزايد عدد المشتركين «العقد»، وإذا كان لديك شيء تريد أن تشتريه أو تبيعه على الموقع الحي، فلماذا لا تذهب إلى إي بي؟ في ظل وجود نحو مليونين ونصف المليون مادة للبيع، ضمن ما يزيد على ألف وستمئة صنف، تكون إي بي قد استثمرت تحركات تأثيرات الشبكة على أكمل وجه. حين تكون قيمة الشبكة بعدد أعضائها، فإن العائدات المتزايدة تكون من نصيب الذي يبدأ أولاً، ويكد في عمله أكثر، ويبني الشبكة الأكبر. وكلما تنامت شبكة هؤلاء أكثر فأكثر، تزايدت كذلك الصعوبة أمام المتأخرين في بناء شبكات معادلة، وتناقص حافز الزبائن لتغيير الشبكة أيضاً. في الوقت الذي لم تتحقق فيه فائدة مباشرة لنمو عمل سيسكو من تأثيرات الشبكة، فإنها تتحقق

بشكل غير مباشر، لأنها تبني تمديدات رقمية للشبكة العالمية. وما نمو الشبكة العالمية إلا خلاصة تأثيرات الشبكة: فكلما ازداد عدد الذين يزورون الموقع الحي ازداد الاهتمام بالشبكة العالمية من قبل المعلنين والتجار والموردين المقتنعين، وكلما ازداد عدد الخيارات التجارية والمقنعة على الموقع الحي تنامي حافز الأفراد لزيارة

هذا الموقع . لقد ربطت سيسكو عملها بالشهب .

يرجع النصر الذي حققته شركات فيزا Visa و ماستر كارد Master Card وأميريكان إكسبريس American Express كشركات عالمية واقعية لبطاقات الاعتماد إلى تأثيرات الشبكة أيضاً، فكلما ازداد عدد التجار الذين يقبلون هذه البطاقات ازداد احتمال حملها من قبل الناس، وكلما ازداد هذا الاحتمال ازداد عدد التجار المستعدين لقبولها. وهذه دورة مناسبة أخرى.

إسأل نفسك: هل لدينا نمط عمل يمكن أن يدلف إلى تأثير الشبكة؟ هل باستطاعتنا أن نجد فرصاً لخلق اقتصاديات الشبكة في الأماكن التي تنعدم فيها؟ وإذا كان الجواب لا، فهل نستطيع أن نشبك مفهوم عملنا بمضاعف الشبكة؟

2 - التأثيرات الجانبية للمعلومات المرتدة

تستخدم عبارتا التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة، والعائدات المتزايدة بشكل متبادل في بعض الأحيان للدلالة على حالة يتولد فيها النجاح من النجاح. ولكنني أود أن أستخدم عبارة التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة بطريقة أكثر محدودية، لأشير على وجه التحديد إلى الطريقة التي يستخدم المرء فيها المعلومات المرتدة من السوق، لتحويل أمر مبدئي إلى هوة أمام المنافسين، لا يمكن ردمها. شركة ذات قاعدة عريضة من الزبائن، وطريقة سريعة لاستخراج المعلومات المرتدة منهم، قد تمكنها من تحسين منتجاتها وخدماتها بأسرع مما يستطيعه المنافسون، وبالتالي فإن منتجاتها تتحسن فتمكن من اقتناص المزيد من الزبائن. وهذه دورة مناسبة أخرى.

مثال: استخدمت شركة أميريكان أون لاين AOL الرؤى المستخلصة من قاعدة بيانات زبائننا بصورة نظامية من أجل تقديم أسهل خدمة على الموقع الحي، واندفعت بشكل مضطرد إلى مقدمة جميع العلامات التجارية على الشبكة العالمية. فكلما تحسّن المضمون ازداد عدد الزبائن الذين تجتذبهم الشركة، وكلما ازداد عدد هؤلاء ارتفعت إيراداتها من خلال

الإعلان، وكلما ارتفعت المبالغ المحصلة من الإعلانات زادت قدرتها على تمويل الاستثمار في تحديث وتوسيع خدماتها، وبذلك تجتذب المزيد من الزبائن. إن تأثير المعلومات المرتدة الإيجابي يؤدي أكله لدى المعلنين، فكلما زاد عدد الزبائن ارتفعت أجور الإعلان التي تتقاضاها الشركة، وكلما ارتفعت هذه الأجور ازدادت قدرة الشركة على الإنفاق على إدخال أمور مميزة على موقعها والخدمات التي تقدمها، وكلم أنفقت المزيد لتحسين موقعها ومحتوياته اجتذبت المزيد من الزبائن. إن التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة هي قطب الرحى في الدورة الأخيرة لمعرفة وتحسين الزبائن.

إسأل نفسك: أين أداة الحركة التي ستجعل نجاحنا دائماً؟ أين نُخلق دورة أخيرة لرفع العائدات المتزايدة؟ أين نستطيع أن نخلق تأثيرات إيجابية للمعلومات المرتدة ضمن نمط عملنا؟ هل نستطيع أن ننشئ دائرة معرفية قصيرة جداً تتيح لنا المجال لتحسين منتجاتنا وخدماتنا بصورة أسرع من الآخرين؟ هل يجب أن نقدم حسومات مرهقة على منتجاتنا أو خدماتنا أو نقدمها مجاناً، كوسيلة لتوليد تأثيرات إيجابية للمعلومات المرتدة تسمح لنا بتجاوز المنافسين؟.

3 - تأثيرات التعلم

تتزايد الصناعات التي تؤكد على المعلومات أكثر فأكثر. حيث يمكن للشركة - التي تشرع بتجميع المعلومات في وقت مبكر، وتتابع عملية تعلمها بصورة أسرع من مزاحميها - أن تبني بادرة لا يمكن التغلب عليها. غالباً ما يكون تراكم المعلومات متلاحماً كثيراً مع الخبرة، (تذكر منحني الخبرة المنظم من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية). الفكرة بسيطة: تطبيق المعرفة يورث معرفة جديدة، وهذا صحيح بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها المعرفة الحاسمة معقدة وضمنية؛ معقدة بمعنى أنها تمثل اندماج أنواع مختلفة من المعرفة؛ وضمنية بمعنى أنها ليست سهلة الترميز.

مثال: في أي صناعة تتميز بتأثيرات تعلّم قوية، سواء كانت صناعة أشباه النواقل أو استشارات استراتيجية، من الصعب على القادمين الجدد أن يسدّوا الطريق على التقدّم في بناء المعرفة من قبل المتقدمين إلا إذا غيّر هؤلاء القادمون أساس المعرفة في هذه الصناعة. وفُرت تأثيرات التعلّم لكل من شركتي شارب Sharp وتوشيبا Toshiba مراكز مهيمنة في صناعة شاشات العرض المسطّحة التي كانت عائدات صناعتها في السنوات الأولى متدنية إلى حد مأساوي، ولكن المثابرة آتت أكلها، فتمتعت الشركتان مدة طويلة باحتكارات لأعلى أجزاء الكومبيوترات الصغيرة المحمولة وذلك بحكم الواقع. لقد تمّ تبديد مئات الملايين، وبالطبع فإن كل معرفة تميل مع مرور الوقت إلى أن تصبح كالسلعة، يمكن الحصول عليها من الموردين أو مصنعي المعدات أو العاملين السابقين أو من خلال الهندسة المعاكسة. وبعد أن تمّ هذا الأمر فإن منافسين جُدداً دخلوا على خط عمل الشاشات المسطّحة.

إسأل نفسك: ما هي أقسام نمط عملنا التي يمكن أن تتعرّض لتأثيرات منحني هابط؟ في أي موضوع يكون الحجم المتراكم هو السبب، وكم تبلغ نسبته المئوية مقارنة مع التكاليف الإجمالية؟ هل نغتنم كل فرصة بصورة كاملة كي نتعلّم؟ هل ندخل هذا التعلّم في منتجاتنا وخدماتنا في وقتها؟

تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين

عندما تُتاح لك فرجة من فرصة، فإن الهدف هو أن تزحف من خلالها ثم تغلقها وراءك. فأنت تريد جميع السلوبات ولا تريد أن تحارب من أجلها. وعمل شنيع هو القتال. ثمة فرصة دائمة لأن يسفك بعض من دمك. هذا هو الذي يجعل أنماط العمل الجوفاء في الواقع تؤدي إلى تخفيض عدد الزبائن لدى المنافسين من خلال حق الشفعة ونقاط التحكّم وزيادة عدد الزبائن الحصريين.

1 - حق الشفعة:

عندما يزداد احتمال وجود فرصة كبيرة لزيادة العائدات، فقد يكفي

مجرد أن تكون الأول حتى يخرج المنافسون من اللعبة. ومن المرعب أن تكون اللكمة الأولى ضربة قاضية. في الصناعات التي يكون فيها البحث والتطوير على قدم وساق، أو تكون لهما كلفة ثابتة عالية فإنه لا وجود للمقام الثاني؛ فإما أن تكون في المقام الأول أو ألا تكون شيئاً.

أمثلة: تصوّر أن شركة إيرلي بيرد إنك. Early Bird Inc. قد بدّدت من

هذا هو الذي يجعل أنماط العمل الجوفاء في الواقع تؤدي

المنافسين من خلال حق الشفعة ونقاط الاختناق

فورها مئتي مليون دولار في تطوير منتج برمجيات جديد. وفي السنة الأولى من تشغيله وجدت خمسة ملايين زبون لبرنامجها المسمى ويرمفايندر WormFinder بسعر إفرادي يبلغ مئتين وخمسين دولاراً، وهذه إيرادات تعادل بليون وربع البليون من الدولارات. ومع كلفة مختلفة قدرها خمسون دولاراً للنسخة الواحدة (لقاء التصنيع والتوزيع والإعلان والإدارة)، فإن نفقات الشركة المباشرة تبلغ مئتين وخمسين مليون دولار، مما يترك لها بليون دولار، أي عائداً يعادل 500٪ من استثماراتها في البحث والتطوير، وهذا أمر جيد. فإذا كانت الشركة ذكية، أعادت مئتي مليون دولار إلى البحث والتطوير كي تدعم خط سيرها الأساس. تدخل شركة سلو آز سنيلز إنك. Slow As Snails, Inc. السوق بعد تأخر قدره عشرة أشهر من ذلك التاريخ بمنتج منافس وتنجح في بيع مليون نسخة فقط، فتحقق دخلاً إجمالياً قدره مئتان وخمسون مليون دولار، كما تحقق، بوجود كلفة مختلفة قدرها خمسون دولاراً للنسخة الواحدة، ربحاً إجمالياً يبلغ مئتي مليون دولار. ولا يكاد هذا المبلغ يكفي لتغطية نفقات تطويرها الخاصة. ويتقدّم الطريق بشركة سلو آز سنيلز إنك، ولا يكون ثمة وجه ملاءمة مع استثمارات شركة إيرلي بيرد إنك المتصاعدة في البحث والتطوير. وهنا تسنح الفرصة لشركة إيرلي

بيرد إنك للانقضااض فتخفض سعرها إلى مئة وخمسين دولاراً، ويتوسّع السوق إلى أحد عشر مليون زبون، تبلغ حصة إيرلي بيرد منهم ثمانية ملايين ونصف المليون زبون، ويرتفع ربحها الإجمالي إلى 1,275 بليون دولار، ولكنها تظل مع ذلك محققة لأرباح إجمالية قدرها ثمانمئة وخمسون مليون دولار. وفي نفس الوقت تلائم سلو آز سنيلز إنك سعرها مع سعر إيرلي بيرد فتقطف مبلغ مئتين وخمسة وعشرين مليون دولار من مليون ونصف المليون

إلى تخفيض عدد الزبائن لدى

وزيادة عدد الزبائن الحصريين.

زبون. بعد تنزيل التكاليف المباشرة البالغة خمسة وسبعين مليون دولار، يمكن لها أن توفر مبلغ مئة وخمسين مليون دولار لا غير البحث والتطوير الذي يجري في الوقت الراهن. وربما يستمر القتال جولتين أخريين حتى ينتهي، ولكن شركة سلو آز سنيلز في طريق الانهيار. إن مفهوم عمل يتسم بهذا الارتفاع في التكاليف الثابتة يوفر الفرصة للمنازلين كي يجدوا موقعا لا يمكن مهاجمته.

مزايا المتحرك الأول ليست دائماً مطلقة، ولكنها غالباً ما تكون مهمة جداً في الصناعات التي تسير بخطى متسارعة في طريق التطور التقني، ولها منتجات، دورة حياتها قصيرة نسبياً. فإذا وصلت متأخراً تعين عليك أن تنازل جنود البحرية الأمريكية بالمقاليع والزجاجات الحارقة. يتطلب حق الشفعة منتجاً عظيماً، وقدرة على التعلم السريع، ورغبة في مضاعفة رهانك، كونك الأول لا يعني شيئاً إذا كنت تحاول أن تباع شيئاً ليس له راغب، أو إذا استغرق منك العمر كله كي تستجيب لمطلب الزبون. ربما بقيت شركة آبل Apple الأولى بالكومبيوترات المحمولة ولكن الكومبيوتر طراز نيوتن Newton كان غير متطور بصورة محزنة جداً بحيث ترك الباب مفتوحاً أمام الكومبيوتر بامبايلوت PalmPilot.



هل تخاطر في أن تصبح تابعاً أبدياً؟

أدخلت شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson كان نيوتن مع النابض القلبي التاجي المثير للإعجاب، والمكوّن من إطار معدني دقيق يفتح الشرايين المسدودة بالكوليستيرول. حقّق المنتج سنة 1993 - بعد ثلاث سنوات من طرحه - إيرادات بلغت بليون دولار، واستولى على 90٪ من السوق، وعلى هوامش إجمالية قُدّرت بحوالي 80٪. إن سعر الشركة الطموح بشكل زائد (1,595) دولاراً والخطوات الفاترة في سبيل زيادة تحسين المنتج، ومعاملة أطباء القلب الارتجالية، تركت الباب مفتوحاً أمام المتأخرين من أمثال غيدانت كوربوريشن Guidant Corp. وبوسطن سيانتييفيك كوربوريشن Boston Scientific Corp. وبعد خمسة وأربعين يوماً من طرح غيدانت لمنتجاتها المنافس بلغت حصتها سبعين في المئة من السوق، وكان أن تركت جونسون أند جونسون السوق في نهاية المطاف. إن حقّ الشفعة دون متابعة حثيثة لا يساوي حتّى التراب.

إسأل نفسك: هل تخاطر في أن تصبح تابعاً أبدياً، كأن تكون مثل ثري كوم 3 Com بالنسبة لأحد تابعي شركة سيسكو؟ هل هناك أي مزايا للمتحرّك الأول مدرجة ضمناً في مفهوم شركتك؟ أين تخطّط لتأخذ بحق

الشفعة، وكيف تخطط لتتابع ذلك؟ كيف ستتحول من كونك الأول مرة واحدة لتكون الأول مرّات ومرّات؟

2 - نقاط التحكّم:

وهي التي أطلق عليها الاستراتيجي العسكري المشهور كرل فون كلوسفيتس Karl von Clausewitz اسم «أوامر الجهات العليا»، وسَمّاها زميلي بيتر سكارزينسكي Peter Skarzynski «السيطرة على نقاط التحكّم» ولكن الفكرة واحدة سواء كان هذا اليوم يقع في سنة 1452 وأنت السلطان محمّد الثاني تبني قلعة حتى تتحكّم بالبوسفور، أو كان يقع في الألفية الجديدة وأنت تحاول أن تسيطر على البنى التحتية لشركة تلفاز سلكي ستمكن موقع الشبكة العالميّة الإذاعي Webcasting من البثّ على موجة عريضة. إن كل شخص يسيطر على نقاط التحكّم سوف يتقاضى رسوم العبور، وإذا لم ترغب بالدفع فأنت ممنوع من الدخول.

أمثلة: شكّلت المراقبة التي مارستها إيه تي أند تي AT & T طوال سنوات على خطّك الهاتفي نقطة تحكّم، فقد مرّت فترة لم يكن باستطاعتك أن تصل أي شيء بشبكة الهاتف دون إذن من إيه تي أند تي AT & T، ويصعب على المرء أن يصدّق ذلك. وبدا أن كلاً من إيه تي أند تي AT & T ومايكروسوفت Microsoft وأميريكان أون لاین AOL جميعاً قد اكتشفت حديثاً أهمية امتلاك واحدة من آخر نقاط التحكّم في أمريكا؛ وصلة السلك التلفازي إلى البيت. وفي المستقبل المنظور سيكون السلك التلفازي، الذي ينقل لك كونان أوبريان Conan O'Brien والسفستائيين الآخرين، واحداً من ثلاث وصلات إلى البيت (الوصلتان الأخيرتان هما التلفاز الفضائي وخطوط المشترك الرقمية). إن عداد الاحتكار الخاص بشركة إيه تي أند تي AT & T، مثله كمثّل البوصلة التي تبحث عن الشمال الحقيقي، توقف عند الصفر في أواخر القرن العشرين كما فعل على خط الهاتف في بدايات القرن العشرين. كانت شركة أميريكان أون لاین OAL تشعر بمزيد من القلق من أن يتم كبح جماحها من قبل إيه تي أند تي، وذلك باستخدامها لنقطة التحكّم التي

اكتشفتها حديثاً. وفي مشهد من يوم اليامة تجبر شركة إيه تي أند تي شركة AOL على دفع رسم دخول (كما تجبر سلسلة مخازن المواد التموينية شركة مواد غذائية على دفع «رسم إفساح المجال» كي يتم عرض منتجاتها الجديدة على الرف). والمشهد الأسوأ هو أن تَحْمِلَ إيه تي أند تي موقِعاً ترعاه وترفض حمل أول AOL. وللتخفيف من قلقها يُدلي المدير التنفيذي لشركة إيه تي أند تي، مايكل آرمسترونج Michael Armstrong، بعبارات مشابهة للعبارات التالية، وربما صمّمت لهذا الغرض: «إذا لم تراقبوا أحد الأصول فلا أدري كيف تراقبون المقصد»⁽¹⁾. وما كان للسلطان محمّد الثاني أن يقولها بصورة أقل. ولا عجب أن تنجذب أميركان أون لاین AOL من قبل تايم وورنر Time Warner، وهي شركة أخرى كبيرة تشغل محطة تلفزيون سلكي. وللنكته، فإن أحد دوافع إيه تي أند تي لدخول مجال العمل التلفازي كان إيجاد طريقة للالتفاف حول نقطة اختناق أخرى، وهي تحكّم بيلي بيل Baby Bell بـ «الميل الأخير» من شبكة الهاتف. واليوم تمتلك إيه تي أند تي «ميلاً أخيراً» خاصاً بها.

ربما كان برنامج ويندوز من أكثر نقاط التحكّم أثراً في التاريخ، فمن المستحيل بحكم الواقع أن تبني كومبيوتراً أو تكتب برنامجاً أو تنشئ وثيقة دون أن ترسل شيكاً بطريقة ما إلى مايكروسوفت. وكل شخص منا مرّ من خلال بوابة مايكروسوفت للرسوم يجب أن يشكر شيئاً واحداً هو أن بروتوكول الشبكة العالمية (وهو الدستور الذي يحكم كيفية إرسال حزم البيانات عبر الشبكة العالمية) والملفات الخاصة للعرض على الشبكة العالمية HTML (وهو الدستور الذي يحكم كيفية عرض المعلومات على الشبكة العالمية) ليسا مفتوحين فقط بل معروفان لدى الجميع أيضاً. وهذا سيثير جنون بيل غيتس Bill Gates، ومع ذلك فيجب أن يكون ممتناً، إذ لو تملك أحد بروتوكول الشبكة العالمية والملفات الخاصة للعرض على الشبكة

(1) ريتشارد سيكلوس وآمي باريت: «وحش الهاتف على الشبكة والسلوك التلفازي»، بيزنيس ويك، 10 أيار/ماير 1999، 32.

العالمية HTML كان من المحتمل أن يصبح بيل ثاني أغنى رجل على ظهر المعمورة.

تظهر نقاط التحكم على أشكال وأحجام كثيرة: دستور فني أو تحكم بإحدى البنى التحتية غالية الثمن، أو تفضيل الدخول من قبل مشتر حكومي، أو براءة اختراع أو موقع ممتاز. والأمثلة الأخرى على نقاط التحكم تتضمن مكان «المرساة» في أحد المتاجر، أو موقع غاتوريد Gatorade على خطوط التماس في تصفية الدوري الأمريكي لكرة القدم، أو تحكم دي بيرز De Beers التاريخي في توزيع الماس، أو براءة الاختراع الحاسمة. إن مفهوم عمل استراتيجي يجعلك تلقي أوامرك على الجهات العليا.

إسأل نفسك: هل هناك دستور أو بروتوكول أو تقابل أو إحدى البنى التحتية، يمكن أن تملكها بشكل منفرد؟ هل تخلق أياً من الأصول الهامة جداً في نجاح الشركات الأخرى بحيث تتمكن من استيفاء «رسم مرور»؟ هل هناك بعض الأصول النادرة التي تنكرها على منافسيك؟ هل يمكنك أن تحتبس هذه الأصول أو المهارات بطريقة ما؟

3 - زيادة عدد الزبائن الحصريين:

تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين يعني في غالب الأحيان زيادة عددهم لديك. ولكن حتى لو لم تستطع أن تخفض عدد الزبائن لدى جميع منافسيك فإن بإمكانك أن تزيد عددهم لديك من خلال عقود توريد طويلة الأمد، أو تصاميم لمنتج حصري مملوك لك يجعلهم يعودون إليك من أجل التحديث والإضافات، أو السيطرة على احتكار محلي. هناك طرق عديدة يمكنك من حصر زبائنك، ولكن يجب عليك أن تكون متنبهاً، فالزبون الذي يشعر أنه محصور لديك هو وحش كاسر، ولذلك يجب عليك أن تستخدم حبالاً مخملية.

أمثلة: لقد حصلت شركات الطيران الأمريكية على شهادات جامعية في زيادة عدد الزبائن الحصريين لديها. هناك موضوع البوابات في المطارات.

فبعد رفع القيود تحرّكت الشركات التي ترتعد فرائصها خوفاً من المنافسة بسرعة، كي توطد تحكمها فيما يسمى الخطوط الحصينة. وفي الثمانينيات صدقت وزارة العدل على كل اندماج لشركات الخطوط الجوية تم عرضه عليها، والنتيجة؟ يمكن لمسافر معك أن يعرف أين تسكن، وذلك فقط من خلال بطاقة العفش الخاصة بالمسافر كثير الطيران، والتي تزيّن حقيبتك - نعم شعار عبوديتك المذهّب. هل حصلت على علامة شركة الخطوط الوية يو إس Airways؟ فقد تكون من سكان بيتسبيرغ Pittsburgh أو تشارلوت Charloot، علامة كونتيننتال Continental؟ من هيوستون Houston أو نيوآرك Newark، علامة أميركا ويست America West؟ من فونيكس Phoenix، علامة تي دبليو إيه TWA (يا للأحمق)؟ من سينت لويس St Louis. علامة نورثويست Northwest؟ من ديترويت Ditroit أو مينيابوليس Minneapolis وربما ميمفيس Memphis.

ظلت الخطوط الحصينة ناجحة بشكل واسع، وعندما زالت استراتيجيات زيادة عدد الزبائن الحصريين، اندفع البعض في الكونغرس الأمريكي لوصف شركات الطيران بأنّها «احتكارات غير مراقبة». القليل ممن يطّرون هم صم بكم عمي بحيث يعتقدون أن الفيض الجديد من أشباه الشركات المندمجة، واتفاقيات التسويق المشترك (أميريكان ويو إس، يونائتد وديلتا، نورثويست وكونتيننتال) هي في الحقيقة تدور حول «طيران غير مفتوح» إن هذه الاندماجات والاتفاقيات تدور حول زيادة عدد الزبائن الحصريين ولكن بطريقة أفضل.

البطاقات التي يحصل عليها شخص كثير الطيران هي مجموعة من الأصفاد زائدة التعقيد. فإذا لم تسافر بالقدر الكافي على الخطوط الجديدة بثقتك، والتي تحتكر، فسوف تحشرك في كل رحلة في المكان المخصّص للركّاب بأجر منخفض، ولذلك فلن تحقق العدد الكافي من الأميال حتى يسجل اسمك في رحلة شهر العسل التالي أيضاً. لم تحصل على الجائزة البلاطينية؟ ولا على الأميال الألف الأولى؟ إذن لا تزعج نفسك حتى بسؤال

موظف الطيران أن يسدي إليك معروفاً، إلا إذا كنت مطروحاً على وجهك خائر القوى، أو أنك قد بلغت منتصف الطريق إلى الذبحة الصدرية.

إن زيادة عدد الزبائن الحصريين هي طريقة خيالية للحديث عن «تفعيل النفقات». عندما تشتري برنامج (مايكروسوفت وورد) وتتعلم كيفية استخدام «ملاحه» الغريبة، فأنت في الحقيقة قد أكلت الطعم، وأصبحت في نظر مايكروسوفت أكثر من زبون، أنت رسم سنوي. وإذا لم يأت أحد بعمل برمجي جديد بصورة جذرية، فلا بد أن تشتري البرامج المحدثة من مايكروسوفت لمدة طويلة. وفي السنوات الأخيرة تحصلت نصف إيرادات مايكروسوفت في الحقيقة من خلال برمجيات التحديث. تتكلم عن زيادة عدد الزبائن الحصريين! يمكنك أن تنجو من قبضتي فيليب موريس، ومن عادة تدخين علبي السجائر في اليوم بصورة أسهل من أن تحرر من ريدموند بيل Redmond Bill.

كانت شركة إينتيل فقط هي الوحيدة التي تمتلك شيئاً قريباً من زيادة عدد زبائن مايكروسوفت الحصريين. قبل بضع سنوات سئل جوردن مور Gordon Moore مؤسس إينتيل الشريك، ورئيس مجلس إدارتها، عما إذا كان يشعر بالقلق من اقتلاع رقاقة شركته المسماة إكس من بنية الكومبيوتر القائمة على هذه الرقاقة، واستبدالها بتكنولوجيا جديدة مثل الحوسبة باستخدام مجموعة تعليمات تشغيل المعالج RISC، فكان جوابه: «لا.. نحن نملك هذه الميزة الهائلة: كل البرمجيات التي اشتراها الناس تشتغل على مجموعة تعليماتنا»⁽¹⁾. يمكن أن تكون إينتيل مهووسة بالعديد من الأشياء، ولكن الرقاقة الجديدة في بنية الكومبيوتر والتي قد تؤدي إلى طرد الشركة من صناعة الكومبيوتر ليست من بين هذه التعليمات. زيادة عدد الزبائن الحصريين؟ الأصفاد، التكتيف كالمجانين، قيود الأرجل الحديدية. في الحقيقة بعد سنوات عدة من المحاولات أخذت شركة أدفانزد مايكرو ديفايسز

(1) «مقابلة: جوردون مور، إينتيل»، بي سي ماجازين، 25 آذار/مارس 1997، 236.

AMD حيزاً لا بأس به من سوق المعالجات الصغيرة جداً في سوق الكمبيوتر الرخيص، وقد فرح الزبائن بهذا البديل.

صفقة شركة جنرال إيليكتريك مع بوينغ، هي شكل أكثر شهية إلى حد ما من حصر الزبون لديك، حيث أن دعمها المالي لتطوير الطائرة 777 طويلة المدى لم يأت عبثاً، بل جاء لقاء موافقة بوينغ على أن تبيع الطائرات 777 الجديدة مجهزة حصراً بمحركات جنرال إيليكتريك. الحصر مقبول عندما يطلب الزبون ذلك.

وعلى العموم، يجب عليك أن تحذر من زيادة عدد الزبائن الحصريين لديك، فالحصر عظيم طالما استمر، ولكن في اللحظة التي تنفك هذه القيود، فإن زبائنك قد يطلبون رأسك.



وعلى العموم، يجب عليك أن تحذر من زيادة عدد الزبائن الحصريين لديك، فالحصر عظيم طالما استمر، ولكن في اللحظة التي تنفك هذه القيود فإن زبائنك قد يطلبون رأسك

إسأل نفسك: هل يمكن لمفهوم العمل هذا أن يقلل من قدرة زبائننا على الشراء من موردين آخرين، أو الرغبة في ذلك؟ هل في مفهوم العمل هذا ما يغري الزبائن على أن يحدّوا من حريتهم في الاختيار؟ كيف يمكننا أن نربط مصيرنا بمصير زبائننا حتى بشكل أكثر إحكاماً؟

الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الاستراتيجي

بخلاف كفاءات العمل، فإن الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي لم يكن وليد التمايز التشغيلي، ولكنه تمخّض عن مفهوم العمل بحدّ ذاته. ويأتي الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي على صور ثلاث: الإنتاج العالي لتخفيض السعر، والتركيز والمجال.

1 - الإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر :

يمكن للإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر أن يستنبط الكفاءات بعدة طرق: استخدام المصنع بشكل أفضل، وقوة شراء أكبر، والجهد لتعزيز نظام التسعير في عالم هذه الصناعة، وغير ذلك. غالباً ما تقوم الشركات الثورية الصناعية بتوحيد الصناعات المشرذمة، وكل شركة تقع تحت منحني هذا التوحيد وتفوتها فرصة بناء مزايا قياسية ستواجه رزايا تظهر للعيان.

أمثلة: وحدت متاجر وول - مارت بيع المفرق في مين ستريت Main Street وحصدت مزايا لا توصف في المجال اللوجستي والمشتريات، وذلك من خلال زيادة المبيعات من أجل تخفيض السعر. وفي الوقت الذي تميل فيه زيادة الإنتاج هذه نحو استدامة المتميزين في السوق، فإن الشركات الثورية تبحث عن الصناعات التي ما زالت مشرذمة، أو عن المزايا التي تحققها هذه الزيادة في الإنتاج في الصناعات التي لم يطرق بابها أحد بعد. تصور أنك بدأت عملاً ما، وأنتك بعد ستة عشر شهراً حصلت على 29٪ من سندات بأسهم تبلغ قيمتها ثلاثمائة وخمسة عشر مليون دولار. هل هذه قصة شبكة عالمية تسبب المرض؟ ليس إلى حد كبير، فهذه قصة براد جيكوبس Brad Jacobs واستئجار معدات ثقيلة. كانت بداية جيكوبس في العمل بنقل فضلات الطعام. وبعد أن رأى هذا العمل يتوطد، فكّر في إمكانية وجود فرصة لإدخال مبدأ زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر في السوق المشرذمة كثيراً لتأجير الضواغط الهوائية والروافع والشوكية والمولدات وما شابهها. لقد جمّع يونايتد رينتال United Rentas أكثر من مئتي شركة، وأصبحت أكبر شركة تأجير معدات في البلاد، وتتواجد في أكثر من ستمئة موضع، وذلك بعد اندماجها مع منافس كبير⁽¹⁾.

إسأل نفسك: هل يوفر لنا نمط عملنا فرصة بناء قاعدة زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر؟ أين يؤدي الحجم غرضه في مفهوم العمل هذا؟

(1) يونايتد رينتالز، < www.unitedrentals.com > (23 آب/أغسطس 1999).

هل تتفوق مزايا زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر عن أي خسارة في المرونة؟

2 - التركيز :

إن الشركة التي تتميز بدرجة عالية من التركيز والتخصّص، قد تحصد مزايا الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الاستراتيجي، ويمكنك أن تقارنها مع منافسين أوسع انتشاراً في مهمّة العمل، ويكون مزيج الخدمات أو المنتجات أقل تماسكاً عندهم. وليس التركيز حول الفعالية بمعنى الكلفة، ولكنه التركيز حول السير على خط واحد دون تخبّط.

أمثلة: التركيز هو كيف أن شركة غرانيت كونستركشن إنك Granite Construction, Inc في واتسونفيلد Watsonville نجحت في منافسة عمالقة الصناعة مثل شركة موريسون نودسون Morrison Knudsen وشركة بيتشيل Bechel. لم تنشئ غرانيت كونستركشن مصانع كيماوية ولا مشاريع سكك في الحضر. ومع ذلك فهي تقوم بأعمال الرصف في كل شيء تقريباً سواء كان مهبط مطار، أو طريقاً خاصة، أو جزءاً من طريق سريعة؛ وبلغت مبيعاتها 1,2 بليون دولار عام 1998، وهذا يعادل ضعفي ما كانت عليه قبل خمس سنوات، وهي تملك مجموعة تزيد عن ثلاثين مجمّعاً للإحضرارات تورّد مواد الرصف، كما تقوم بصنع الخرسانة الجاهزة والإسفلت.

التركيز هو الذي مكّن بي إم دبليو BMW من أخذ قوة فورد وجنرال موتورز GM في مجال رفاهية العمل بالسيارات والربح. وغالباً ما تفرض شركات كبرى على مختلف أقسامها طلبات تنافسية وغامضة. وهذا بالتأكيد هو المصير الذي حل بسيارات الكاديلات Cadillac - كيف يستطيع الإنسان أن يفسّر منتجات مثل سيمارون Cimmaron والسيّارة المسيخة الأدنى مستوى منها؛ كاتيرا Catera؟ لقد عوضت بي إم دبليو ما فقدته في زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر بالحماس وحيد التفكير. هل تمّ تجميع أي شيء آخر على وجه البسيطة بصورة متماسكة مثل سيّارة 325 أي 325؟ شركة بي إم

وليس التركيز حول الفعالية بمعنى الكلفة، ولكنه التركيز حول السير على خط واحد دون تخبّط

دبليو نغمة حلوة نقية، لكن سيارتي لينكن Lincoln وكاديلات ظهرتا في معظم الأحيان كفرقة موسيقية ساء التناغم فيما بينها، ومع ذلك ظلت تعزف. إذا ذابت بي إم دبليو في نهاية المطاف ضمن حُمى الاندماج فإن مالكيها الجدد يفعلون خيراً إذا تركوا رئاسة الفرقة الموسيقية في يد السيارة البافارية.

إسأل نفسك: هل يملك نمط عملنا تركيزاً كأشعة الليزر؟ وإذا كان الجواب بالنفي، هل نجازف ونبلط البحر؟ ما هي المزايا التي نحصل عليها إذا ضيقنا نطاق تركيزنا؟ ما هو حد زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر الذي سنفقده إذا زدنا من تركيزنا؟

3 - المجال:

الفكرة هنا هي نقيض التركيز. الشركة التي تستطيع أن تزيد من مواردها ومواهب الإدارة من خلال عرض واسع للفرص، يمكن أن تتفوق بميزة الكفاءة على الشركات التي تعجز عن ذلك. يأتي مجال زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر من خلال تقاسم الأشياء عبر أقسام وبلدان العمل؛ العلامات التجارية والمنشآت والممارسات الفضلى والمواهب النادرة وبنية تكنولوجيا المعلومات التحتية، وهكذا دواليك.

المثال: ربما تشرب الشمبانيا التي تحمل اسم موت أند تشاندون Dom Moet & Chandon التجاري، أو يطير بك ذوقك إلى دوم بيرنيون Dom Pergnon أو كرُغ Krug. ربما تحمل حقيبة أو محفظة تحمل اسم فيتون Vuitton التجاري، أو تضع في يدك ساعة تاغ أور Tag Heure. ربما يأتي

يبدو أن عملية إعادة توليف

أجزاء من بعض أنماط

العمل في داخلها أسهل من

الداخل من أنماط أخرى،

وهذه هي التي ستصمد في

عصر الثورة

أريجك من كريستيان ديور Christian Dior
أو غيفينشي Givenchy. وربما يأتي ذلك
القميص القطني الذي تلبسه من توماس
بينك Thomas Pink أو جيرمن ستريت
Jermyn Street. إشتري أياً من هذه العلامات
التجارية، وأنت بذلك تُغني الخزائن المادية
لشركة العلامات التجارية الأولى في العالم
LVMH التي جعل منها رئيس مجلس إدارتها
- بيرنار آرنو Bernard Arnault، المعروف

باسم بابا الموضة - طاغوت الموضة العالية وزعيمتها الروحية، وأوصل
قيمتها إلى سبعة بلايين دولار وزيادة، وذلك حتى تمول مجال زيادة الإنتاج
من أجل تخفيض السعر بشكل جوهري من خلال صنع وتسويق بضائع
الرفاهية. يظهر مجال الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الإفرادي على
صور عدّة: قنوات القوة، والدخول إلى قنوات التوزيع، والزيادة في شراء
الإعلانات الفضائية لقاء الحصول على السعر الأدنى، وإدارة مراكز توزيع
ذات تكنولوجيا عالية، وفرصة لتحريك الطواقم الخبيرة في الإدارة إلى
الأعمال المستحوذ عليها للمساعدة على إعادة الروح إلى نخبة العلامات
التجارية الفاسدة. في الوقت الذي أنجزت فيه كل من شركتي برادا Prada
وغوتشي Gucci مؤخراً استحواذات كبيرة لنفسها، نجد أنّهما تأخرتا كثيراً عن
اللاحق بشركة LVMH في السباق لبناء بيت قوة نفيس. لا يشك أحد بأن
بيرنار آرنو Bernard Arnault هو ثوري صناعي في عالم ندرت فيه العلامات
التجارية الملبسة بالبلاتين.

إسأل نفسك: أين تقع الفوائد الواعدة في مجال الإنتاج الأعلى من
أجل تخفيض السعر الفردي ضمن مفهوم عملنا؟ هل نستطيع أن نجد أياً من
الأصول ذات «الاستخدام المزدوج» التي نستطيع أن نستثمرها في أكثر من
عمل واحد؟ ما هي المهارات التي يمكن أن نرفع من سويتها عبر الأعمال أو
البلدان أو الأنشطة؟

المرونة الاستراتيجية

في عالم سريع التغير، ودورات الطلب التي يعجز المرء عن التكهّن بها، يمكن للمرونة أن تولّد مزيداً من الأرباح من خلال مساعدة الشركة على البقاء متناغمة تماماً مع السوق واجتناب الوقوع في شرك أنماط العمل الماحقة. تأتي المرونة الاستراتيجية من تنوّع الحقيبة واليقظة في التشغيل وبلوغ نقطة التقاطع.

1 - تنوّع الحقيبة:

التركيز أمر عظيم، ولكنك قد تحتاج إلى خيارات أخرى إذا كان العالم يتحرّك ضدك. يمكن أن يشكّل ربط ثروات شركتك بفرص السوق الواحدة مقامرة شديدة الخطورة. ربما كانت الشركة ذات الخيارات العديدة أكثر مرونة في مواجهة سرعة تحوّل أولويات الزبائن من الشركة ذات التركيز الضيق. وقد تحتوي حقيبة الخيارات على بلدان أو منتجات أو أعمال أو قدرات أو طرازات من الزبائن، والنقطة الجوهرية لهذه الحقيبة هي أنّها تساعد على حماية الشركة من التعرّض لنزوات إحدى فرص السوق المواتية.

أمثلة: قاله شركات كثيرة لصناعة الأدوية بكل ما هو ضروري من أجل دعم تطوير مختلف صنوف الأدوية، بعد أن أمّنت الموافقات على شطحاتها في هذا المجال. إنّ الخيارات الواسعة تزيد من الفرص التي تمكن الشركة من المحافظة على مستويات عالية في البحث والتطوير مرة كل سنتين، بدلاً من أن تتعرّض موازنتها في هذا السبيل للشروخ بفعل الظروف المتغيرة لـ صنف أو صنفين، كما أنّها تزيد من رجحان كفة تعرّضها للاندثار. كانت المنتجات التي صنعتها شركة سيسكو Cisco تزيد في كثرتها عما يتوفر لدى أي شركة أخرى تعمل في مجال شبكة البيانات. ففي الوقت الذي اقتصرت فيه الكثير من الشركات على جزء أو تكنولوجيا معينة، كانت سيسكو توسع فيه من آفاقها وتزيد من مراهنتها، ولم تكن لتعتمد على الفرص التي قد تُتاح لتكنولوجيا، واحدة أو لخط إنتاجي معين.

إسأل نفسك: ما هي مزايا التنوع الكبير في المنتجات أو الأعمال؟
كيف يمكن لنا أن نصون مراهناتنا في مفهوم العمل هذا؟ هل يجبرنا مفهوم
العمل على التضييق من مجال منتجاتنا؟ هل يعتبر تنوع تخفيض المرباح على
سبيل المثال واحدة من الفوائد الاستراتيجية الإيجابية؟

2 - اليقظة في العمل:

الشركة التي تكون قادرة على التركيز من جديد على جهودها، هي
أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات في الطلب، وتستطيع بذلك أن تخفف
من خطر تقلبات المرباح.

مثال: تمكنت شركة ديل كومبيوتر Dell Computer بسرعة، من إعادة
ترتيب أسلوب البيع لديها وخط الإنتاج بحيث تتلاءم مع ظروف السوق،
وذلك بعد أن رسخت حقيقة ملكيتها لعدد قليل من الأصول، وقد عبر عن
ذلك أحد كبار موظفيها بقوله: «لا يتوجب علينا أن نغير التكاليف الثابتة التي
لا يمكن تخفيضها حتى نغير استراتيجيتنا». ويبدو هذا متبايناً مع مخازن
سيرز الثمانمئة ذات الأصناف الثمانمئة المختلفة، ومصانع جنرال موتورز التي
أكل عليها الدهر وشرب. يبدو أن عملية إعادة توليف أجزاء من بعض أنماط
العمل من الداخل أسهل من أنماط أخرى، وهذه هي التي ستصمد في عصر
الثورة. قد تؤمن الأعمال التي بنيت على الشبكة العالمية غاية المرونة، إذ
يمكنك أن تغير وصف المنتج كل ليلة، وتجرب عشرات من صيغ
الإعلانات، وتستعيد المعلومات في غضون أربع وعشرين ساعة، وتختبر
مختلف نقاط السعر، كما لو أن نمط العمل على الشبكة العالمية قد صيغ
من عجينة اللعب بدلاً من الحديد والإسمنت.

إسأل نفسك: ما هي سرعة التأثير الذي يحدثه تغير الطلب في عملنا؟
هل هناك فائدة من الاستثمار في المرونة (أي في العمليات والتسهيلات التي
تمكننا من الاستجابة السريعة لتحولات الطلب)؟ هل يمكننا أن نكسب أرباحاً
أعلى بصورة دائمة إذا كنا قادرين على الاستجابة لتحولات الطلب بسرعة،

أو لتغيرات في متطلبات الدواخل (أي إذا كنا قادرين على تضمين آخر المكونات في تصاميمنا)؟

3 - نقطة التقاطع الأدنى :

مفهوم العمل الذي يحمل نقطة تعادل عالية يكون في حد ذاته أقل مرونة من النمط الذي يحمل نقطة تقاطع أدنى. إن تركيز رأس المال وعبء دين كبير وتكاليف ثابتة عالية، جميع هذه الأشياء تميل إلى التقليل من مرونة نمط العمل المالية، وهي بذلك تقلل أيضاً من المرونة الاستراتيجية في أنها تزيد من صعوبة مكافحة شيء واحد، بحيث يمكن المضي قدماً في تنفيذ شيء آخر.

مثال: ظلت شركات السيارات اليابانية عاكفة طوال سنوات عدة على تخفيض نقطة التعادل لإحدى طرازات السيارات. فلو استطعت أن تحقق رقم تعادل التكاليف بالإيرادات عند الخمسين ألف وحدة بدلاً من مئتين وخمسين ألفاً، فإن بإمكانك أن تقايض ذلك بمجال إنتاج أوسع موجه إلى قطاعات أضيق من الزبائن. ففي وقت حديث جداً أغرت فوائد المرونة الاستراتيجية شركات عدة «بانقاص رأس المال» أنماط عملها.

إسأل نفسك: هل يوفر لنا مفهوم عملنا نقطة تعادل أدنى مما توفره أنماط العمل التقليدية؟ كيف يمكننا أن نعتصر نمط العمل كي نخفض نقطة التعادل إلى قيمة أدنى؟ ما هي الفوائد التي تنجم عن نقطة تعادل أدنى؟ هل نستطيع استعمال نقطة تعادل أدنى كي نشترى لأنفسنا مرونة أقل، أو نقدّم مزيداً من التنوع للزبائن؟

بالطبع لا يمكن لأي من دوافع الأرباح المذكورة أن تحول منتجاً فظيماً إلى ضربة قاضية. يمكن لنمط عمل عظيم أن يعوض من الناحية الأخرى عن منتج متوسط الجودة، وفي الواقع فإن هذا الأمر ظل الدافع الوحيد الذي أثار طوال سنوات شجون المعجبين المفتونين بشركة آبل Apple حول نجاح مايكروسوفت الذي بقي نظام التشغيل العائد لها مدة تزيد عن عقد من الزمن

هناك مهندسون في وادي سيليكون بلغوا الخامسة والعشرين

يُجد من المستخدمين استحساناً أقل من نظام ماك Mac، ولكن بواعث الربح عند مايكروسوفت أعطتها ثروة غير متوقعة.

ويحلمون بمفاهيم عمل

يجب أن تصبح مجدداً لمفهوم العمل

هناك سببان يفرضان عليك أن تطور قابلية غريزية لصياغة التجديد، في أنماط عمل جديدة، ومنافسة مزاحمة بين أنماط العمل. (تذكر أن بناء مفهوم العمل ونمط العمل يتم باستخدام نفس الكتل، وأن نمط العمل ما هو إلا مفهوم عمل وُضع قيد الممارسة). إنك تستخدم أول السببين كي تتمكن بواسطته من بناء آلة عمل محبوبة جيداً حول رؤيتك المستقبلية لمبلغ بليون دولار في حوزتك، فالأفكار التي لم تنضج بعد لا تجد من يمولها. وتستخدم ثاني السببين لتفادي سيطرة نمط العمل الحالي على تفكيرك وولائك.

إن أي نمط عمل ناجح يخلق تفوقه الذاتي، فالنجاح يحول نمط عمل ما إلى نمط العمل. في كتاب «المتعاملون بالبرق»⁽¹⁾ وردت قصة إرشادية عن أي شركة مزدهرة بشكل خارق للعادة. يحدّد مايكل هيلتزيك Michael Hiltzik السبب الذي جعل زيروكس Xerox تفشل بهذا الشكل البائس في تكوين رأس المال من التجديدات التي استخلصتها من مركز باولو ألتو للأبحاث Palo Alto Research Center التابع لها. في عالم آلات النسخ كانت زيروكس تتقاضى أجورها لقاء الصفحة، وكل صفحة يعدها عداد يطلق أصواتاً مثل دقائق الساعة. في المكتب الإلكتروني المستقبلي لا يوجد مثل

(1) مايكل إيه هيلتزيك، «المتعاملون بالبرق»: مركز باولو ألتو للأبحاث وفجر عصر الكمبيوتر»، (نيويورك: هاربريزينس، 1999).

هذا العداد، وبالتالي فلا يوجد رسم سنوي. كيف يمكن أن يتم الدفع؟
سيطرة نمط مقدار المال الذي يدفع عن كل ورقة كانت مطلقة جداً بحيث

بألوان طبيعية وعلى ذلك
أعمت زيروكس
عن كهف علاء
الدين الذي فيه
إمكانيات أخرى.
من مكعبات ليجو.
إن صياغة الكثير
من الخيارات التي
تحدّد نمط عمل
صبياً وأن أمامك

شركتك تمّت قبل سنوات عدة، وذلك باستخدام منطق عصر آخر، وهذه
الخيارات تبدو تحت وهج النجاح الذي يأفل بريقه أموراً حتمية، بيد أنّها
ليست كذلك، وإنّ إعادتها إلى خيارات هي المهمة التي يمكنك القيام بها
من خلال إخضاع كل عنصر من نمط العمل الموجود إلى فحص دقيق. ما
هي البدائل؟ هل ما زال في هذا الخيار مزية؟ كيف يمكن تناوله من قبل
شركة تحلّلت من تحيزنا؟ يمكن أن توجد درجات من الانعتاق من معاقل
التقاليد من خلال تحليلك لنمط العمل الموجود.

هناك مهندسون في وادي سيليكون بلغوا الخامسة والعشرين، ويحلمون
بمفاهيم عمل بألوان طبيعية. ولكنك لو احتبست في متاهة وظيفية مدة عقد
من الزمن، أو ورثت استراتيجية عن القرية الأكبر سناً منك، أو تعلمت أن
تعظم «أفضل ممارسة للصناعة»، فإن التفكير لن يكون بالنسبة إليك والحالة
هذه عملاً طبيعياً.

ولذلك يجب عليك أن تبادر بالعمل. خذ أسوأ تجربة عملية خضتها
في السنة الماضية، واشحذ تفكيرك في نمط عمل لم يحقق تطلعاتك. كيف
لك أن تغيره عنصراً بعد عنصر؟ أوجد صناعة يظهر فيها أن كل الشركات
حبيسة في نفس الطريق المسدودة، واخترع استراتيجية لخلاص واحدة من
الشركات. اختر شركة تهتم بها وترى أنّها تستحق أن تكون ناجحة أكثر مما
هي عليه، وحاول أن تتخيّل مفهوم عمل من عندك للخروج بها من هذا

المطب وتراه معادلاً لمفهوم كلية إدارة الأعمال على الشبكة العالمية . إن
الميزة الكبرى لأي نمط عمل هي أنه لين العريكة بلا حدود، وهو في بدايته
مجرد تركيب فكري ليس إلا . وعلى ذلك تظاهر بأنك عدت صبياً وأن
أمامك مجموعة كبيرة من مكعبات ليغو Lego تستطيع بها أن تعيد بناء أساس
التجارة الأساسي . إن هذا ليس تمريناً لا معنى له ؛ إنه تدريب ذهني للثوريين
الصناعيين .





هل تمتلك عين الثوري الثاقبة التي ليس عليها غشاوة؟

هل تعرف تماماً ماذا يحمل الغد؟ هل تعتبره حقيقياً حتماً ثلاثي الأبعاد؟ هل يمكنك أن ترى بعيني رأسك فرصة لا تعوض لتجديد مفهوم العمل؟ هل هي فرصة مغرية جداً حيث لا يخطر على بالك أن تقلب لها ظهر المجن؟

هل أنت صوت الفرصة في شركتك؟ هل أنت بطل الأشياء الخارجة عن المألوف؟ هل تعرف كيف تخترق أرض الجهل القاسية القاحلة والمعقدة حتى تجد فرصة متدفقة؟ هل أنت مصدر تنوع استراتيجي؟ يجب أن تكون في عصر الثورة قادراً على أن تتصور بدائل ثورية للأمر الواقع، فإن عجزت فما أنت إلا واحد من الأضرار النطاطة المنفوخة على لوحة مفاتيح الكمبيوتر.

هناك الكثيرون ممن لا يستطيعون اليوم أن ينجوا من سطوة الماضي، ولا يتلبسون المستقبل، ولا يتمكنون من التمييز بين الإرث والمصير. فهل أنت منهم؟ ألا تريد أن تفعل شيئاً حيال ذلك؟

أدر بصرك فيما حولك وانظر إلى الأشخاص والشركات الذين

كانوا أبطال تجديد مفهوم العمل . إفعل ذلك وسوف ترى أن التجديد الذي يخالف القاعدة ويخلق الثروة، لم يأت من تخطيط تقوم به الشركة، ولا من أحد أقسام «الحاضنة» في الشركة بشكل عام، ولا من تطوير المنتجات، ولا من البحث والتطوير الأزرق السماوي في غالب الأحيان. إن التجديد لا يأتي على الغالب من الانتصار في علم كبير (على الرغم من أهمية هذا الانتصار في رفع القيود المادية عن التجديد) ولكنه يأتي من روح المعارضة (التي تتجاوز القيود الفكرية). ألا إنه عالم أحقق ذاك .

ليس يسأل سؤالاً جديداً ثم يجيب عنه مستخدماً أجزاء موجودة أصلاً، ويؤلف الأجزاء الجديدة في معظم الأحيان. ذلك لأن الثورة الصناعية هي تجديد فكري يأتي من عقل الشخص الساخط الحالم المتبجح وروحه، وليس من بحاثه يضع على عينيه نظارات، أو صاحب خطط مناسب.



عليك أن تنسى المستقبل

ظل الناس والمؤسسات، منذ عهد نوستراداموس Nostradamus وحتى ألفين توفلر Alvin Toffler، مهووسين في محاولة رؤية المستقبل بهدف الحصول على نوع من الإنذار المسبق عن «الذي سيكون». ومع ذلك فالشركات الثورية الصناعية كما خبرتها، تمضي وقتاً قليلاً في النظر في أعماق المستقبل الذي فيه وجوه تنطوي على الكثير من الاحتمالية؛ سوف تنخفض تكلفة حزمة الترددات، وسوف تزداد قدرتنا على التلاعب بالمورثات. ولا يمكن لأحد على الإطلاق أن يعرف معظم الأشياء التي ستشكل المستقبل.

أجرت مجلة الإيكونوميست Economist سنة 1984 دراسة صغيرة⁽¹⁾

(1) «إدخال القمامة، إخراج القمامة» الإيكونوميست، 3 حزيران/يونيو 1995 - 75.

طلبت فيها إلى مجموعة من ستة عشر شخصاً أن يتنبأوا بما سيجري سنة 1994. طلب إلى أربعة طلاب اقتصاد في جامعة أوكسفورد وأربعة وزراء مالية وأربعة مدراء شركات تنفيذيين وأربعة عمال تنظيف لندنيين (يسمّيهم الأميركيون جامعي الفضلات)؛ أن يتنبأوا بسعر صرف الجنيه الإسترليني مقابل الدولار، ونسبة التضخم في دول منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD، وسعر النفط وأشياء أخرى مجهولة في مختلف نواحي الاقتصاد، وذلك على مدى السنوات العشر المقبلة. ومما لا يثير الدهشة أن التنبؤات أثبتت خطأها عندما حل عام 1994، فقد أجمع المتنبئون على سبيل المثال على أن نسبة التضخم ستكون 8٪ في دول

الهدف في نهاية المطاف

ليس التدبر فيما سيحدث

ولكنه تصوير الأمور التي

يمكنك أن تفرض حدوثها

منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD، ولم تكد هذه النسبة تزيد في الواقع عن 4٪. انظر إلى الاختلاف الذي يحدث إذا كنت تحاول أن تأخذ نسبة حسم لتطبقها على استثمارات رأسمالية طويلة الأمد. ومما يثير الاهتمام أن تنبؤات وزراء المالية كانت أقل التوقعات دقة، وكان

أفضلها تنبؤات المدراء التنفيذيين، وجاء بعدهم عمال النظافة، ومع ذلك فكان في التنبؤات التي أطلقوها خطأ كثيراً بحيث فقدت قيمتها.

سمعت في الفترة الأخيرة رئيس مجلس إدارة إحدى كبريات الشركات الأمريكية ذات التكنولوجيا العالية يسخر من مقالة حول العلم الشائع، تنبأت قبل بضعة عقود من الزمن، بأن وزن أول كومبيوتر في العالم - وكان قد اخترع حينذاك - سوف ينزل إلى طن واحد بعد أن كان يزن عشرين طناً، ثم أطلق كبير الشركة هذا نبوءته الخاصة: خلال السنوات العشرين المقبلة سيصبح بالإمكان تخزين البيانات البصرية والسمعية التي تكتسب خلال فترة طويلة والخبرات التي يحصلها الإنسان طوال حياته من مختلف وسائل الإعلام، على جهاز لا يزيد عن بطاقة اعتماد مشهورة. لم يكن بوسعي إلا

أن أتساءل عما إذا كانت هذه النبوءة ستثير نفس السخرية لو أن شخصاً أطلقها بعد عشرين سنة من اليوم. عندما يصل الأمر إلى التنبؤ بالمستقبل فإن التواضع يصبح فضيلة.

محاولات التنبؤ بتصوير ما سوف يحدث هي غثاء كبير. «المجنون وحده سوف يطلق تنبؤات، ولا سيما عن المستقبل» كما قال سامويل غولدواين Samuel Goldwyn ذات يوم. واعترافاً من الشركات بذلك قامت تبحث عن سبل كي تتلاءم مع قصورها الذاتي عن التنبؤ بالمستقبل. إحدى الاستجابات هي إجراء تمارين حية، على سلسلة من الأمور المستقبلية، من خلال مسلسل أحداث مفترض لما قد يأتي به المستقبل، بهدف وضع خطط يتحسس الناس من خلالها بماهية اختلاف المستقبل تماماً عن الحاضر. إن التخطيط لمسلسل الأحداث المفترضة يتيح للشركة القيام بتدريبات حية على ما سيجود به المستقبل من أحداث، وذلك من خلال التركيز على حالات عدة يعوزها اليقين؛ مثل: ماذا سيحدث لأسعار النفط؟ كيف ستتطور حركة الخضر؟ ماذا سيحدث للسلم العالمي؟

ينطوي وضع خطط لمسلسل الأحداث المفترضة على نواح كثيرة من القوة، ولكن ذلك في طبيعته غير مؤيد للنشاط، ويبرز الكيفية التي يمكن للمستقبل فيها أن يقلل من قيمة نمط العمل الحالي، وهو يميل في هذا السياق إلى أن يكون في وضع المدافع تجاه ما يمكن أن يقدم لنا ذلك المستقبل الكبير السيء، بدلاً من أن يكون في وضع المهاجم مسلحاً بكيفية استطاعتنا أن نفرض إرادتنا على المستقبل. ولا يقدم وضع مسلسل أحداث مفترضة للشركة إلا قليلاً من المقترحات التي يمكن أن تعطي للجو السائد فيها شكلاً مؤيداً للنشاط بحيث تستفيد في الوقت الراهن من تغير الظروف. إن مسلسل الأحداث المفترضة يركز في مجال الممارسة على الأقل، على التهديد أكثر مما يركز على الفرص، ويدور حول الخدمة أكثر منه حول المبادرة بالكسب. يجب على الشركات أن تفعل شيئاً أكثر من مجرد القيام بتدريبات على أمور المستقبل الواعدة. الهدف في نهاية المطاف ليس التدبر

في ما سيحدث، ولكنه تصوير الأمور التي يمكنك أن تفرض حدوثها.

ثمة استجابة أخرى للعجز المتأصل عن التنبؤ بالمستقبل هي أن تصبح «متيقظاً» أكثر. فالمرونة الاستراتيجية هي بالتأكيد فضيلة في الأزمنة المضطربة. والقدرة على التوليف بين مكونات المنتجات والقنوات والمهارات الضرورية للإبقاء على الصلة الوثيقة بعالم متأرجح لا يحركه أحد، ولكن اليقظة ليست بديلة عن استبصار نمط عمل جديد بصورة جذرية. اليقظة أمر عظيم، وإذا لم تكن الشركة أكثر من مجرد يقظة فإنها ستكون تابعة بصورة دائمة، ولا يفوز بالغنائم في عصر الثورة حتى أسرع التابعين.

لا يعزى فشل الشركات في خلق المستقبل إلى إخفاقها في التنبؤ به بل في تصوره

لا يعزى فشل الشركات في خلق المستقبل إلى إخفاقها في التنبؤ به، بل في تصوره، وهي تحتاج إلى الجدية والقدرة الخلاقة وليس إلى الحصافة. ومن الأهمية بمكان، والحالة هذه، أن تدرك الفرق الواضح بين «المستقبل» وبين «ما لا يمكن تصوره»، وأن تفرق بين أن تعرف ما سيأتي وأن تتصور ما سيأتي.

إن الاستهانة بالحديث عن «المستقبل» هو أمر مغلوط. ليس هناك مستقبل واحد ينتظر دوره في الحدوث. إذا كانت بعض نواحي المستقبل على درجة كبيرة من الاحتمالية (الأرض سوف تبقى في وضع الدوران غداً) فإن هناك القليل عن المستقبل الذي لا بد منه. ليس من الواجب أن تبقى إيكيا IKEA على قيد الحياة ولا إي بي eBay ولا سيفورا، ولكن المستقبل شيء مؤكد لملايين الفاعلين الاقتصاديين المستقلين. هل كانت التكميلية فناً لا بد منه؟ هل كانت التجريدية أدباً لا غنى عنه؟ ربما كان الجواب نعم من

وجهة نظر كونية، ولكن ظهور كل منهما في حقبة معينة من التاريخ كان بعيداً كل البعد عن نتيجة مسبقة.

لكل شخص نظرته

لا يمكنك أن تكون ثورياً دون وجهة نظر ثورية، ولا يمكنك أن تشتري وجهة نظرك من شركة استشارية مملة، كما لا يمكنك أن تستعيرها من شركة تأجير علماء، ولا بدّ من أن تكون عراف نفسك، والعالم الذي يسكن فيك، والشخص الذي يعنى بمستقبلك.

رؤية ما فوق الأفق، وإيجاد ما هو غير تقليدي، وتصوير غير المتصور، تجديد يأتي من طريقة نظر جديدة وطريقة جديدة في الكينونة. تعلم كيف ترى بشكل مختلف، تعلم كيف تكون شخصاً مختلفاً، وسوف ترى شيئاً مختلفاً. وليس هذا فحسب، بل إنك ستري كيف أنك تصدق ما تراه حتى الأعماق، وربما - أقول فقط ربما - سوف تبني ما تراه. كيف ترى وكيف تكون؛ نقطتان حاسمتان في تدريبك على أن تكون صناعاً ثورياً.

استمع إلى بيل غروس Bill Gross، مؤسس مصنع الأعمال الجديدة على الشبكة العالمية، آيديالاب! Idealab، الذي خلق شركات جديدة كثيرة منها كارزدايريكوت دوت كوم CarsDirect.com ونيتزيد دوت كوم NetZed.com وغوتو دوت كوم GoTo.com، وهو يقول:

يفضل في كثير من الأحيان أن تبحث كشركة عن مكان لا يوجد فيه جزء من سوق. والشركات التي تعاني حينذاك من هذا القصور الذاتي، وتتعرض لمشكلة إحياء بعض من أقسامها على حساب الأقسام الأخرى، تبقى بعيدة عن شركتك لبعض الوقت، فتوفر لك الفرصة كي تكبر بحيث تنشئ علامة تجارية، ويكون لك تأثير ماض، وسوف تواجه هذه الشركات وقتاً صعباً حتى تلحق بالركب.

لا يطمع غروس في أن يرمي بمصارع سومو آخر خارج الحلبة، ولكنه يطمع باختراع ألعاب تتم خارج الحلبة نهائياً، وهذا هو جوهر الثورة

الصناعية. لن تتمكن الشركة من تفادي الاستراتيجيات العفنة دون أن تتمتع بقدرة واسعة على تصوّر وتصميم مفاهيم عمل جديدة راديكالية. إنك تعرف تلك المقولة القديمة التي فقدت مفعولها «يجب أن تكون لديك الرغبة في إحياء قسم من عملك الخاص من خلال عمل آخر». حسناً، كيف لشركة أن تحيي عملها الحالي بهذا الشكل إلا إذا كان بين يديها بدائل أخاذاً بشكل لا يُصدّق؟ لا أظن أن المشكلة تكمن في أن الشركات لا ترغب بإحياء بعضها على حساب بعضها الآخر، بل المشكلة



الطريقة الجديدة في النظر هي في غالب الأحيان أكثر قيمة من قوة التفكير المجردة

هي أنّها لا تمتلك أسباباً جيدة كافية لهذا الإحياء. متى كانت آخر مرة تمسكت فيها بخيار جيد عندما يكون بين يديك خيار يفضله بكثير؟ المسألة بسيطة، فلن تترك الطير الذي في يدك إلا إذا كنت تمسك بالأخرى طيوراً جميلة جذابة؛ وليس من السهل دائماً أن تحدّد مكان الطير على الشجرة، ولهذا يجب عليك أن تتعلّم كيف ترى بصورة مختلفة، وتصبح شخصاً مختلفاً.

ألان كي Alan Kay، الذي تبنّى الكمبيوتر الشخصي عندما كان يعمل في مركز بالو ألتو للأبحاث Palo Alto Research Center التابع لشركة زيروكس Xerox والذي يعمل اليوم «منظراً» في ديزني، هو ينبوع الحكمة المفعمة بالحيوية. من الأقوال التي أفضّلها «نظرة تعدل 80 درجة من اختبار الذكاء». يعرف ألان أن الطريقة الجديدة في النظر هي في غالب الأحيان أكثر قيمة من قوة التفكير المجردة. مذاهب الانطباعية والتكعيبية والسيرالية

وما وراء الحداثية، كل بحد ذاته ثورة في الفن، قامت على فهم الحقيقة من جديد، وما تناولت يد التغيير قماش القنب، ولا اللون ولا الفرشاة ولكن الذي تغير هو فهم الفنان للعالم. كذلك فالأدوات ليست هي التي تميز الصناعيين الثوريين عن أصحاب المواقع المتميزة الممليين، ولا المعلومات التكنولوجية التي يركبون متونها، ولا أساليب سير العمل التي يستخدمونها، ولا منشآتهم، بل على العكس من ذلك، فإن قدراتهم على التملص من كابوس المألوف هي التي تغيرت.

إن جوهر الاستراتيجية هو التنوع، ولا يوجد تنوع في الاستراتيجية دون تنوع في نظرة الناس إلى العالم. هل ترى بصورة مختلفة؟ هل لديك وجهة نظر تنازع دساتير الصناعة؟ القضية بسيطة: عليك أن تتعلم الآن كيف تحل عقدة خيالك قبل أن تحل عقدة الخيال لدى شركتك. يجب أن تصبح تاجر النظرة الجديدة في مؤسستك.

وعلى ذلك فما هي الطرق التي نستطيع أن نعلم فيها أنفسنا فن رؤية ما وراء المألوف إلى ما هو جديد في الحقيقة؟ نتناول في بقية هذا الفصل وصفاً لأنظمة متنوعة تساعدكم على تصور ما يمكن أن يكون، وهذه الأنظمة تنضوي تحت عنوانين: كن مدمناً على الجودة وكن كافراً بتقاليد الصناعة.

كن مدمناً على الجودة

لا يمكنك أن ترى بوضوح - من مكانك الذي تقف فيه - كثيراً مما هو عرضة للتغيير، فالمنظر محجوب. وعليك أن تشمر عن ساعديك وتبحث عن خبرات جديدة، وتذهب إلى أماكن جديدة، وتتعلم أشياء جديدة، وتصل إلى أناس جدد. أخطر الكلمات في عصر الثورة هي «الحاجة إلى أن تعرف». كيف لك أن تعرف ما تحتاج إلى معرفته؟ يجب أن تجد طريقة لمباغته نفسك بشكل مستمر. إن ما لا تعرفه ولكنك تستطيع أن تعرفه مهمٌ أكثر بكثير مما لا تعرفه، ولا تستطيع أن تعرفه. يجب أن تصبح مدمناً على الجودة.

أوجد الثغرات

تعكف الشركات التي ستصبح ثوريةً على اكتشاف مجال للمنافسة لا تتنازع مع أحد، وتفكر بالمستقبل بطريقة مختلفة جداً عن العرافين، والذين يضعون مسلسل الأحداث المفترضة (السيناريوهات). إنهم يعرفون أنك لا تستطيع أن ترى المستقبل، ويهدفون إلى فهم المستقبل بشكل يقل عن فهم الدلالات الثورية في الأشياء التي بدأ فيها التغيير، وهم - بصورة أكثر تحديداً - يبحثون عن الأشياء التي تتغير فيها نسبة التغيير، ويفتشون عن نقاط الانعطاف التي تنبئ عن ثغرات ذات دلالة. إن الذين لا يلتفتون إلى الثغرات الناشئة هذه، سوف يوقظون بفضاظة من قبل المنتبهين.

إنهم يبحثون أيضاً عن أشياء تتغير بنسب متفاوتة، والشيء الذي يتغير بسرعة أكبر سوف يؤثر عاجلاً أم آجلاً على الشيء الذي يتغير بسرعة أقل. إنهم - بتعبير آخر - يبحثون عن نسب التغيير بين شمولية ظاهرة الاختلاف في نهاية المطاف. ظلت صناعة مستحضرات التجميل طوال سنوات تظن أن اهتمام النسوة ينصب على الفتية فقط، وأن إحساسهن بقيمتهن الذاتية يتناسب بصورة مباشرة مع الشرارة التي تلمع في عين الرجل. وكما قالت تشارلي ريفسون Charlie Revson - مؤسّسة شركة ريفلون Revlon - ذات يوم: «نحن نبيع الأمل في زجاجة». وعندما حصلت النساء على استقلالهن الاقتصادي، تدنّت وبعدت صورة المرأة كـ «متعة للنظر» خلف حقيقة تغيير إدراك النسوة المتبدل لأنفسهن. استثمرت شركة ذ بودي شوب The Body Shop هذا التدني ضمن رسالتها بأن الفتنة أمر رائع، إلا أنك في بعض الأحيان تريد فقط أن تدللي نفسك قليلاً، وتعتنين بإهابك بصورة جيدة. وغالباً ما يشير تغير الفوارق إلى فرص ثورية.

إليك هذه الصورة الحية. تصور أنك ربطت إحدى نهايتي قطعة مطاط مرنة بطرف كتاب مجلد بورق مقوى، وأنت بدأت تشد النهاية الأخرى. تتمدد القطعة المرنة ببطء ولكن الكتاب لا يتحرك، وعندما يبلغ هذا الشد نهايته فإن الكتاب يبدأ بالتحرك بخلجات، وتزول خاصية «الارتخاء» من

قطعة المطاط؛ وهذا يشير أحد الثوريين فيقول: «حسناً، انتظروا لحظة، لماذا يقف هذا الشيء هنا وكل ما حوله يتحرك؟» جمدت حركة بيع السيارات في الولايات المتحدة لسنوات، وبقيت متعثرة لدى معظم الموزعين المحليين، وذلك في الوقت الذي قامت فيه محلات بيع الأصناف الخاصة بجمع التوزيع في الصناعات الأخرى. ولا تتم خدمة سيارتك إلا بين الثامنة صباحاً والخامسة عصراً من كل يوم، ومن الاثنين حتى الجمعة من كل أسبوع، بينما تتمتع بخدمة تكنولوجية لكومبيوترك المنزلي أربعاً وعشرين ساعة كل يوم، وسبعة أيام في الأسبوع. لن يكون بمقدورك أن تجد سلسلة كاملة للأسماء التجارية الكبرى في أي محل لبيع السيارات في الوقت الذي تتمكن فيه من مقارنة عشرات الأسماء التجارية المختلفة لأجهزة التلفاز داخل محلات سيركيت سيتي Circuit City. ولكن جمهوراً غفيراً من خارج نطاق العمل معظمه من الشركات التي انطلقت على الشبكة العالمية تعمل جاهدة كي «تخطف» بيع السيارات بالمفرق إلى القرن الحادي والعشرين.

انظر في المدى القليل الذي تغير فيه طراز السيارة الخارجي خلال السنوات العشر الماضية، فهل يمكنك أن تحدد من مسافة مئة متر، إن كانت السيارة التي تراها هي تاوروس Taurus أم كامري Camry أم أكورد Accord؟ أصبحت مواقف السيارات بحوراً زاهرة بكل ما هو متماثل. ولو دخلت إلى ناد للرقص في طوكيو مزدحم بالشباب الدانكيين Dankai الصغار - وهم النسل الثائر الصاعد - لوجدت شعوراً خضبتها الألوان المتعددة، وثياباً زادت بشاعتها من إيذاء الناظرين إليها، وألوان الموضة التي تصرخ في وجهك، وبالاختصار فلن تجد أي شيء يذكرك بالعمال اليابانيين المتشابهين ذوي الثياب الزرقاء. لماذا والحالة هذه لم ينعكس هذا الأمر على تصميم السيارات؟ هذا هو السؤال ذاته الذي طرحه على نفسه يوشيكي هونما Yoshiki Honma المصمم الشاب الذي يعمل في مصنع هوندا Honda. سيارة فويا - جو Fuya-Jo منزلقة الجوانب هي صرعة مفهوم السيارة اليوم، فهي سيارة من ناحية، وناد للرقص من ناحية أخرى. مقاعدها مثل كراسي الحانات ذات المساند العالية، ومكبرات الصوت فيها عملاقة كالفيول ضمن

الأبواب، وعصا علبة السرعة كأنها لاقط صوت، ولوحة العدادات صُممت لتشبه منصة المذيع الذي ينتقي الأسطوانات في الإذاعة، وصندوق الأمتعة الخلفي مصمّم ليكون مزالج على الجليد وزحافات على الثلج⁽¹⁾. هذه السيارة تعكس اعترافاً من هوندا بأن ثقافة الشباب قد تغيّرت في غضون السنوات العشر الأخيرة بسرعة فاقت سرعة التغير في تصميم السيارات. وهذا التغير الاختلافي يوفر لشركة تتحلّى بالشجاعة فرصة للتخلي عن معايير دساتير التقليد.

لا يكفي أن تعرف الأشياء التي تتغيّر، ولكن عليك أن تدرك الأشياء التي تتغيّر بنسب مختلفة أيضاً، ذلك لأن ترافق الأمرين هو الذي يدل على فرص الثورة الصناعية. الثغرات وعناصر الاختلاف في التغير هما المكانان اللذان يجب أن تبحث فيهما عن الإلهام.

حاول أن تجد النمط في الثورات الثلاث التالية في عالم الرياضة:

- قبل عقدين من الزمن أنزلت شركة برينس Prince مضارب كرة كبيرة الحجم ما زالت حتى اليوم تحتل المركز الأول في الصناعة، وهذه المضارب بحجم المقالي، وتتميز بنقطة عملاقة متوسطة تساعد على إطلاق ضربات ترسل الكرة كالسهم ضمن الشبكة.
- اخترع كولوويه Calloway نوادي الجولف المسماة «بيغ بيرتا Big Bertha» وأصبح إيلي كولوويه راعي مؤيدي هذه النوادي في كل مكان، فقد تمكّن لاعبو الجولف من أصحاب الإعاقة الشديدة من ضرب الكرة وجعلها تحلق في الهواء، وذلك بفضل مسلحة الضرب الموسعة والثقل المحيط.
- كان إيلان Elan أول من قدّم الزلاجات ذات الجوانب المقصوفة بشكل ممتاز، أو التي تشبه شكل القطع المكافئ، وهذا تجديد أعطى صناعات

(1) فارا فارنر وجوزيف ب. وايت: «جديد من اليابان: مقاعد حانة على عجلات»، صحيفة وول ستريت، 25 تشرين الأول/أكتوبر 1999.

الزلاجات دفعاً تشدد إليه الحاجة كثيراً، حيث تمكن المتزلجون - حتى من غير الرياضيين - من بناء مسارب ذات انحناءات كاملة بفضل الزلاجات ذات النهايتين العريضتين والوسط الضيق.

ما هي الثغرات التي استثمرتها هذه التجديدات الثلاثة؟ إنها استثمرت - بخلاف تكنولوجيا المواد - الحقيقة القائلة إن النسل الصاعد هو أول جيل في التاريخ يرفض أن يتقدم في السن. لعلهم لا يتميزون بالتنسيق بين نظرة العين وحركة اليد، كما كانوا من قبل، ولكنهم ما زالوا يحبون صوت الكرة وهي

إن الناس الذين يفرعون من المستقبل هم أناس

ترتد عن نقطة المضرب المتوسطة. لم يعودوا يمتلكون الدوران الذي كانوا يتميزون به، ولكنهم ما زالوا يرغبون أن يوصلوا كرة الجولف إلى قرص الشمس. ضعفت ركبهم قليلاً، ولكنهم ما زالوا يريدون أن يدوروا مثل هيرمان مائير Herman Maier. لنفكر بذلك أكثر؛ ظلت حبوب الفياغرا تستخدم نفس الثغرة، الكبار الذين يرفضون أن يتقدموا بالسن برشاقة، ويريدون أن يمارسوا الجنس حتى الثمالة.

إليك فيما يلي بعض الأسئلة التي تُطرح على كل من يريد أن يصبح ثورياً:

- متى يؤدي التغيير إلى إيجاد المقدرة على قواعد جديدة ومتسع جديد، وما هي الطرق إلى ذلك، وأين يظهر ذلك؟
- ما هي إمكانية الثورة المتأصلة في الأشياء التي تتغير في هذه اللحظات أو التي تغيرت؟
- ما هي الثغرات التي نستطيع أن نستخدمها؟
- ما هو الوجه الذي يتغير، من ضمن وجوه أخرى في شيء ما، وندرك الآن أنه وحده مفهوم لدينا بشكل أفضل في صناعتنا؟
- ما هي الحركة الميقة التي ستجعل من مفهوم العمل الجديد لدينا أمراً ذا

شأن كبير جداً في الشركة الآن؟

إذا لم تكن لديك إجابات عن هذه الأسئلة، فليست لديك أو لدى شركتك فرصة في نهاية الأمر لتصبحا صناعيين ثوريين.

كتب جون نيسبيت John Naisbitt سنة 1984 في كتابه «الاتجاهات الهائلة Megatrends» أن المعلومات سوف تصبح المصدر الحاسم للمنفعة التنافسية، وأن «طوفان المعلومات» كطريقة لتكوين الثروة سوف يختفي. وقد أورد حججاً بأن الزبائن سوف يطلبون الربط بين «التكنولوجيا العالية»

لم يعيروا هذا المستقبل انتباههم

و«الموضة العالية». وسوف تتعلم الشركات كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين خدمة الزبائن بدلاً من أن تفرضها عليهم. وصف نيسبيت عالماً تحل فيه شركات الشبكات محل المراتب الوظيفية، وتصبح فيه الشركات مناسبة أكثر. كذلك افترض تحولاً من الاعتماد على المساعدة من التنظيم، إلى الاعتماد على الذات في كل شيء، ابتداء من الرعاية الصحية



وحتى الإحالة على المعاش؛ وتنبأ بعالم يدفع فيه المستهلكون ثمن الأشياء التي يرونها ذات قيمة. إن استخراج البيانات ومراكز الاتصال وخدمة الزبائن أربعاً وعشرين ساعة، وسبعة أيام في الأسبوع، والاستمرار من خارج الشركات وتوفير تلاحم تسلسلي وطاقة «خضراء» وشركات تعارض إجراء الاختبارات على الحيوانات، جميع هذه الأشياء هي نواتج منطقية للقوى التي وصفها جون نيسبيت سنة 1984. ما هو الأثر الذي حلّ بشركتك من خلال اغتنام هذه الثغرات في سبيل إيجاد أنماط عمل جديدة، ومصادر جديدة

للمنافع التنافسية؟ وإذا لم يرتفع هذا الأثر عن الخط البياني السالب فإن ذلك لا يعود إلى أن هذه الاتجاهات لم تكن مرئية بل لأن شركتك قد تم تجاهلها.

لن تباغتك أمور كثيرة إذا أوليت انتباهك لهذه الثغرات، والأمر بسيط لأن الناس الذين يفزعون من المستقبل هم أناس لم يعيروا هذا المستقبل انتباههم، والأمر الحتمي لفرد ما هو صحوة الآخر الوقحة، وعليه فالسؤال المهم هو: هل أنت منتبه؟

المدمن على التجديد يتصيد دائماً كل شيء يتغير، وكل ثغرة تؤدي إلى طرح السؤال «إلى أين يقود هذا؟». لنقم بدرس عملي. لنبدأ بشكل خاص بثغرة قبيحة. تقول دراسة حديثة إن المدير العادي في الإدارة الوسطى يتلقى وسطياً في كل يوم مئة وتسعين رسالة، واثنين

الكثيرين ممن في الصناعة سواء.
فهم عميان بنفس الطريقة. وهم
ينتبهون جميعاً إلى نفس الأشياء ولا
ينتبهون إلى نفس الأشياء

وخمسين مكالمات هاتفية وثلاثين رسالة بالبريد الإلكتروني(*) واثنين وعشرين رسالة صوتية، وثمانية عشر كتاباً، وخمس عشرة رسالة عبر الهاتف(**)، وغير ذلك. ليس من الواجب أن أخبرك بأن هذه هي الثغرة. عندما كان أحدهم يرسل إليك رسالة فيما مضى من الأيام، لم يكن يتوقع أن يصله جوابها قبل أسبوع على الأقل، وإذا كانت رسالة عبر الهاتف فالجواب متوقع في اليوم التالي. واليوم عندما يرسل لك رسالة بالبريد الإلكتروني فإن الجواب متوقع خلال ساعة أو نحوها. ولكن الأمر يزداد سوءاً، فالرسائل

(*) رسالة بالبريد الإلكتروني e-mail (المترجم).

(**) الفاكس fax: رسالة عبر الهاتف (المترجم).

الفورية تجعل الناس يعرفون وقت وجودك جاهزاً على الشبكة العالمية، وعندما يرسلون إليك رسالة فإنهم يتوقعون أن تقطع الأمر الذي تعمل عليه وتجيئهم فوراً. وقد جرت العادة على أن موظفي أمانة السر يضعون العالم بين أيديهم، إلى أن تحول مدراء الإدارة الوسطى إلى موظفي استقبال وتصنيف، بسبب تخفيض عدد العاملين. وربما دخلنا في نقطة يتوقف فيها إنجاز العمل الجاد. أليس من المضحك ألا يتوفر للإنسان وقت للتفكير، وهو في خضم عالم يسكنه «عمال المعرفة»؟ لعلك تستطيع أن تنجز العمل

خلال وقت أقل من القليل، ولكنك بالتأكيد لن تتمكن من اختراع أنماط عمل جديدة إذا تقطع انتباهك إلى فتات. هذه هي الشجرة. هل يمكنك أن تجد أي فرصة في هذا؟ لتتقدم خطوة أخرى إلى الأمام.

يصور أحد أفلام الصور المتحركة الحديثة والدأ وابنته



الشابة يسيران على الشاطئ، الأب يرتدي بزة وربطة عنق، ويحمل حقيبة أوراق في يده، وابنته ترتدي لباس السباحة. عندما تتأبط البنت ذراعه بصورة عابثة يقول لها: «ليس الآن يا عزيزتي، فأبوك في عمل؟» فقل لي أين هو المكان الذي لا تمارس فيه العمل اليوم؟ أعناقنا مربوطة بأعنة إلى أعمالنا التي أصبحت كالإقطاعي. ولكن هناك فرص تقبع خلف الشجرة الماكرة لدخول الساعات الأربع والعشرين في كل يوم وطوال سبعة أيام في الأسبوع. ما رأيك في حاجب إلكتروني يستطيع أن يلتقط صوراً إلكترونية للمخابرات الهاتفية، والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية وحتى لرسائل عبر الهاتف؟ أطلب هوية الزائر؟ ها! أريد فرزاً آلياً للرسائل. تبرز كل ساعتين قائمة صغيرة على شاشة كومبيوتر، حاملة إليّ خبر من كان ينتظر أن يلفت انتباهي إليه. أستطيع أن أخبر حاجبي الرقمي عن أرغب في الاتصال به من

هؤلاء، وتعيين اليوم أو الأسبوع ومدى أهمية اتصالي بأي شخص معين. في مقدوري أيضاً أن أخبر هذا الحاجب عن الوقت الذي أرغب فيه بأن يقاطعني - أو لا يقاطعني - أثناء عملي. (لا تتصور أبداً ونهائياً ألا يقطع عشاءك مرة أخرى في قابل الأيام من قبل مروج بضاعة بعيد). يمكنني أن أحدد أوقاتاً مختلفة «للمقاطعة» في اليوم أو الأسبوع. يجب أن يسمح للناس الذين تزيد درجة الاضطرار لديهم، وللأمور التي تزيد أهميتها عن الحد بمقاطعة تفكيري؛ أما المضطرون الذين يقل اضطرابهم عن هذه الدرجة فيمنعون من ذلك. يمكنني أيضاً أن أمنح فئة قليلة من الناس (كالأسرة) «حق الانتباه الزائد» فأضفي عليهم امتياز الدخول علي في أي وقت. صدقوني إن بعض الشركات الثورية سوف تساعدنا على استرجاع زمام المراقبة على حياتنا المتقطعة. هناك فرصة ثمنها بليون دولار في قلب هذه الثغرة. هل أدركت ما أرمي إليه؟ إسأل نفسك باستمرار: ما هو الذي يتغير؟ ما هي الفرصة التي يقدمها؟ إفعل ذلك عشر مرات كل أسبوع على أقل تقدير. تعود على أن تدمن على التغيير.

تصور الإمكانيات التي تتوفر عندما تعير شركة بكاملها الانتباه إلى الثغرات. أطلقت شركة جنرال موتورز مؤخراً عدداً من المبادرات بهدف إقامة صلة بين كل شخص والمستقبل، وفي إحدى هذه المبادرات تبين من استقصاء للأشخاص وجود تسعة عشر بنداً تعرض لتغيير واسع (مثل الثقافة الحضرية العالمية، التسلية في كل شيء) وشملت أكثر من مئة ثغرة. تم تصوير كل ثغرة بصورة مرئية من أجل مساعدة الناس على الارتباط بالشيء الذي يتغير. وكان الهدف هو استخدام هذه الصورة كنقطة توقف لمناقشة كل استراتيجية جديدة. إن شركة جنرال موتورز تتعلم، بعد سنوات من الملاحقة، أن من الواجب عليك أن تعير انتباهاً كبيراً للثغرات إذا أردت الاقتراب كثيراً من النقطة الحرجة للتغيير.

عند البحث فتش عن الاتجاهات التي تبخس حقها

لا يمتلك أحد بيانات عن المستقبل، وكل ما يمكن أن تعرفه أنت أو

غيرك يدور حول المتغيرات في هذا العالم. ولذلك يتعين عليك أن تبحث في مكان لا يلتفت إليه الآخرون. ولعل من المفرح أن تعرف أن الكثيرين ممن في الصناعة سواء، فهم عميان بنفس الطريقة، وهم ينتبهون جميعاً إلى نفس الأشياء ولا ينتبهون إلى نفس الأشياء. لو كنت تعمل مثلاً في شركة شل Shell أو شلمبرجير Schlumberger لعرفت الكثير عن عرض المعلومات بصورة ثلاثية الأبعاد، حيث تقوم أنماط معلوماتية معقدة بتصوير بيانات مسح زلزالي حافلة بالمعطيات من خلال استخدام صيغة بيانية. هذه هي الطريقة التي «يرى» المهندسون النفطيون من خلالها ما تحت الأرض. وبنفس الأسلوب فإن العاملين في شركة كومبيوتر الصور المتحركة بيزار Pixar خبراء في تصور الأشياء ذهنياً. وإذا تحدثت مع أحد الشركاء الكبار في شركة محاسبة كبيرة، أترأه يعرف الكثير عن صياغة الخطوط البيانية المعقدة؟ ليس بالقدر الكافي. ولو أردت أن تعرف الأداء المعلوماتي لشركة عالمية كبيرة لتوجب عليك أن تنقب أعمدة طويلة من البيانات الدائنة والمدينة بحثاً عن مخالفات ونسب حسابية مالية. يا للعجب! لماذا لا يتم عرض هذه المعلومات بصورة حركية ثلاثية الأبعاد؟ لماذا لا تستطيع أن «تطير» فوق العالم و«تخط» في شركة ألمانية تابعة؟ هل ترى ذلك الجبل الأحمر هناك؟ إنه مخزون، وهو في تزايد. هل ترى تلك البحيرة هناك؟ إنها إحدى «بحيرات الأرباح»، وهي تتقلص على مدار الساعة. هل ترى كل هؤلاء الناس الذين يتجمعون على الحدود؟ إنهم عمالك يتركون العمل لديك إلى فرص أفضل. هل تراك أدركت الفكرة ولكنك مع ذلك لم تدرك الصورة. غريب ألا تبتدع شركة محاسبة طريقة عرض بيانات معلوماتية، إلا إذا بدأ الشركاء الكبار يطوفون حول سيليكون جرافيكس Silicon Graphics أو بيزار Pixar. ولكن هناك شك قليل في أن ينقضي عهد الإيكسيل excel كما انقضى عهد أوراق دفاتر المحاسبة الصفراء.

بادر في المرة المقبلة التي تحضر فيها مؤتمراً صناعياً، أو تقرأ مجلة مهنية، إلى أن تسأل نفسك: ما هو الشيء الذي لا يتحدث عنه أحد؟

وابحث عما هو غير موجود هناك. يوجد سبب لأن يقوم غير المنتمين إلى الصناعة باختراع الصناعات من جديد، كما هو معهود. يأتي غير المنتمين إلى الصناعة من بيئة مختلفة تسمح لهم برؤية إمكانيات جديدة، حيث عبّر ويليام جيبسون William Gibson عن ذلك بصورة جميلة في قوله: «لقد وصل المستقبل، وهو قيد التوزيع غير المتساوي». ربما لم يحل المستقبل بعد بين ظهرائي صناعتك أو شركتك أو بلادك، ولكنه حل في أمكنة سواها، الثوريون خبراء في «المراجعة بالمعرفة»، يحركون الرؤى المستقبلية بين الأكمة والوهدة، بين المعرفة وعدم المعرفة، بين المقدمة والمؤخرة، ولذلك فابحث عن فرجة أكبر!

أوجد القصة الكبيرة

ثم ابحث بعد ذلك عن المواضيع التي لا نظائر لها. لعل واحداً من الأسباب التي تؤدي بالناس إلى عدم تقدير الأشياء حق قدرها هو أنهم أخلدوا إلى الأرض، وتاهوا بين كثبان البيانات المحيرة المتصارعة. عليك أن تجد الوقت كي تعود إلى الوراء وتتساءل: ما هي القصة الكبيرة التي تتقاطع مع كل هذه الحقائق الصغيرة؟ وادرس على سبيل المثال خمسة اتجاهات ليس بينها علاقة في ظاهر الحال:

- في معظم البلدان النامية يتزوج الناس في سن متأخر من العمر، ولم يعد الناس يتوقعون أن يجدوا حليلاً أو حليلة أثناء الدراسة.
- كثير من الناس يجرون اتصالاتهم أو يباشرون العمل من منازلهم، والأعمال التي تتخذ من البيوت منطلقاً لها تشكّل واحداً من فروع الاقتصاد الأسرع نماء.
- يتزايد بشكل مضطرد عدد الأسر أحادية الأبوين، حيث ينفذ جهد هذا الأب في محاولة الموازنة بين العمل والأسرة، ويكون الفراغ الشخصي عنده رفاهية نادرة.
- المعايير الاجتماعية الجديدة التي تحكم سلوك الناس في العمل تزيد من صعوبة تشكيل علاقة حالمة بين زملاء العمل في يوم من الأيام.

• تمتص الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني أوقات الناس أكثر فأكثر. وكل الساعات أمام الكمبيوتر ساعات عزلة ما لم تتوفر لك جميع حاجاتك من قبل مجتمعات فاضلة.

هل يمكن أن ترى موضوعاً متداخلاً هنا؟ إنه فصل بين الأشخاص. نحن نعيش في عالم تتزايد فيه صعوبة إيجاد وقت يتواصل فيه الناس بعضهم مع بعض يوماً بعد يوم، فلا عجب والحالة هذه أن تزدهر مواقع اللقاء الحية على الشبكة العالمية مثل ماتشمايكر دوت كوم Matchmaker.com وإيكراش eCRUSH. ترى هل التواصل مقبل؟

التعرّف على الأنماط في البيانات المعقّدة ضرب من الفن، بعضه ليس إلاً مقدرة فكرية غثة. ولكنك تفلح لو فزت في لعبة الكلمات المتقاطعة أو حلّ الألغاز. احتفظ بلائحة للأشياء التي تواجهك لأنها جديدة أو مختلفة، واستعرضها بين حين وآخر بحثاً عن المواضيع الكبيرة، فلو ارتقيت الشجرة لرأيت منظرًا لا يراه كثيرون غيرك.

اتبع سلسلة النتائج

العالم نظام؛ يتغيّر شيء هنا فيتأثر به شيء هناك. ومع ذلك فمعظم الناس يكتفون بالآثار الأولى، وليس لديهم نظام التفكير بالآثار الناتجة. جيم تايلر Jim Taylor - المؤلف المشارك بكتاب ديلتا الخمسمئة سنة -500 The Year Delta ونائب رئيس شركة إيوميغا Iomega التنفيذي ومراقب متخصص للاتجاهات - تنبأ بمعدل صناعي على مؤشر داو جونز يبلغ عشرة آلاف نقطة سنة 1992، وإليك ما قام به:

رأيت رقماً يقدّر الطريقة التي سيدخر فيها الناس عندما يتقدم بهم العمر. في كل سنة يبلغ نحو خمسة عشر مليون شخص الخمسين من العمر، ويطرحون في السوق الكثير من أسهم السيولة النقدية. ولذلك تنبأت بأن مؤشر دو سيرتفع عن العشرة آلاف. عندما ترى اتجاهاً ما، يجب أن يُثار لديك السؤال: «ثم ماذا بعد هذا»؟.

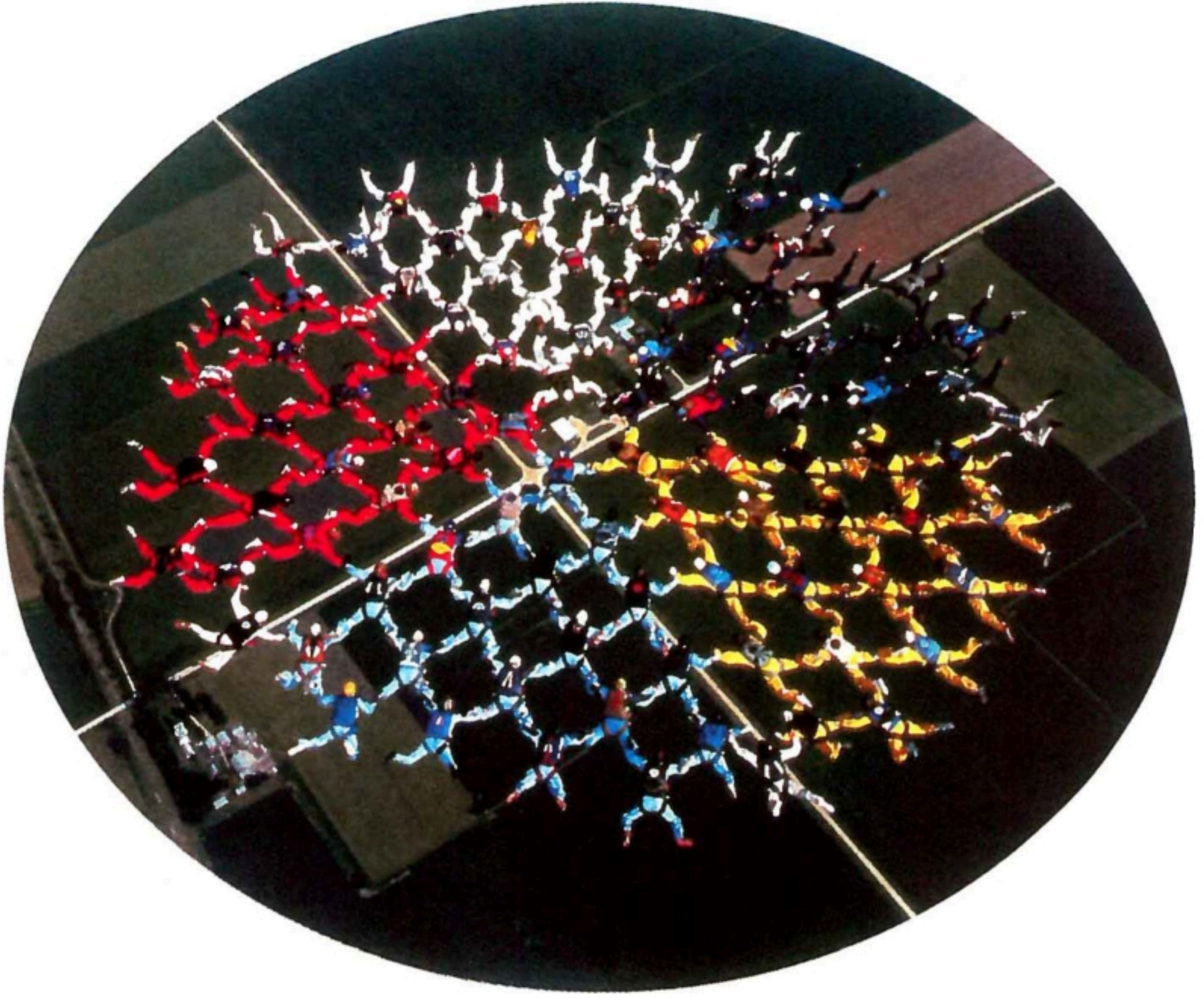
وقد عبّر عن ذلك بول سافو Paul Saffo مدير روي أمارا Roy Amara وزميل في المعهد الخاص بالمستقبل Institute for the Future بالطريقة التالية:

أفكر بذلك في نفس الطريقة التي أفكر فيها «بترتيب الآثار»، الترتيب الأول، الترتيب الثاني، وهكذا. عندما يقع زلزال تحدث سلسلة من الموجات الارتدادية. الأثر الأول للسيارات كان عربة لا تجرها الخيول. والأثر الثاني كان زحمة السير، والأثر الثالث كان الانتقال إلى الضواحي. وهذا قاد بدوره إلى خلق حواضر ضخمة.

يجب ألا يندهش مدير أو موظف كبير بالفيض الكبير من الكتب التي تعالج حالياً قيم الشركة و«ولاءها». وهذا الاهتمام بكيفية إقامة تماسك تنظيمي هو التأثير الذي يحدثه الأثر الثاني للتغير ذي الترتيب الأول: النسبة المتناقصة باضطراد بين عدد المشرفين على عدد عمال التشغيل، أو عدد المدراء على عدد العاملين في الشركة. ولكي تتحمل الشركة هذا الأمر فإنها تحتاج إلى نظام قيمة صلب، لأن اعتمادها على حكم الناس يجب أن يزيد أكثر فأكثر. يجب عليك أن تبدأ العمل عبر سلسلة النتائج كلما رأيت شيئاً يتغير. عندما تتعلم عادة طرح سلسلة من أسئلة «ثم ماذا بعد هذا؟» وتتأصل هذه العادة لديك، فإن المفاجأة التي تعتريك بفعل المستقبل ستخف أكثر فأكثر.

إحفر بعمق أكبر

يكون أمر تكوين رؤية مسبقة يمتلكها الإنسان في بعض الأحيان مجرد العمل المجهد في مزيد من البيانات. لا يمكنك أن تخلق قيمة اقتصادية من خلال الفهم السطحي لما يتغير. ليس ثمة قيمة لخبر مفاده أن المراهقين يمضون على مواقع الشبكة العالمية الحية أكثر مما يمضون أمام التلفاز. السؤال الحقيقي هو: أي الشباب يزورون المواقع الحية؟ ما هي المواقع الحية التي يزورونها؟ ما هو على وجه الدقة مقدار الخبرة التي يستحصلون



لكي تكون صناعياً ثورياً يجب أن تكون متوافقاً بنفس
الجردة مع الأشياء التي لا زمان لها ومع الأشياء التي تتغير على الدوام

عليها من المواقع الحية، والتي تمتعهم أكثر منها عن طريق التلفاز؟ كم
يمضون على المواقع الحية في يوم معين، أو أسبوع معين؟ ما هي الأشياء
التي يرونها جيدة أو مقرزة على المواقع الحية؟ وهكذا.

تجري برينريزيرف BrainReserve التي تملكها فيث بوبكورن Faith
Popcorn's في كل سنة مقابلات مع أربعة آلاف وخمسمئة مستهلك لسته
عشر منتجاً، ولديها مصرف للمواهب (تولنتبانك Talent Bank) تتكون هيئته
من ستة آلاف خبير منتشرين في أنحاء العالم. لا عجب أن ترى بوبكورن في
بعض الأحيان الأطباق التضاريسية تتحرك قبل أن يراها الآخرون، فهي تحفر
على عمق أكبر. من المحتمل ألا تتمكن من نشر اهتماماتك على هذه

السعة، ولكنك تتمكن على الأقل من أخذ بضعة أشياء كي تفهمها بعمق أكبر مما تفهمها اليوم. يجب أن تختار في كل سنة اثنين من المواضيع الكبيرة التي تتغير؛ مثل علم الوراثة، الجيل س ٧، رفع القيود، الحوسبة الموجودة في كل مكان، سوق برمجيات خدمات الشبكة العالمية الحية، الثورة العالمية في كيفية تمويل التقاعد، ثم أوجد حلاً لكي تحفر بعمق أكبر.

إعرف ما لا يتغير

لا تتغير الحاجات العميقة للكائنات الحية في معظم الأحيان بصورة نهائية. إرجع إلى أريستو Aristotle ومتطلبات الإنسان، تجد أن القليل قد تغير. الطريقة التي نعالج فيها متطلباتنا هي التي تتغير. وتعطينا التغيرات عدة أفضل. تأتي الفرص عندما نتصور كيف يمكننا استخدام أدواتنا الجديدة لمواجهة أعمق رغباتنا. «طبيعة الكائنات الحية هي العين في وسط الإعصار»، كما عبّر عن ذلك جيم تايلر Jim Taylor. نريد أن نكون محبوبين معروفين، ونقيم اتصالات ونحتفل ونستكشف ونضحك ونعرف ونرى إطلاقات جديدة، ونترك بعض بصماتنا على رمال التاريخ. إن أي ثغرة تفسح لك المجال لإرواء الظمأ، لأي مما ورد آنفاً بصورة أفضل، هي فرصة في التكوين.

لو تأملت في البشر بعض الوقت لما اعترتك الدهشة من أن الموقع على الشبكة العالمية كان غرفة تخاطب قبل أن يكون محلاً لبيع كل شيء، أو من مواقع الفجور على الشبكة العالمية تدر من الناحية المادية أكثر من سبعين في المئة من جميع الإيرادات التي يكسبها الموردون الذين يكتفون بالمواقع الحية (ألعاب قزمة، رياضة، موسيقى)⁽¹⁾. لكي تكون صناعياً ثورياً يجب أن تكون متوافقاً بنفس الدرجة مع الأشياء التي لا زمان لها، ومع الأشياء التي تتغير على الدوام. يجب أن تطلق لنفسك العنان أيضاً كي تتعلم

(1) مايكل كافاناغ: «بورن ويل تتابع الهيمنة على عائدات الموقع»، ماركيتينغ ويك، 27 أيار/ مايو 1999، 43.

من المواضيع التي يكرّرها التاريخ، وهو الذي يعلمك كيف أن الثغرات تعيد نفسها. من ذلك على سبيل المثال، أن التقدم في علم الوراثة يحوّل الناس ببطءٍ إلى مبتكرين. بيّن التاريخ أن المعركة بين الروح والعلم حول الاستخدام الصحيح للمعرفة الوراثية ربما كانت حامية الوطيس، كالمواجهة التي حصلت بين غاليليه Galileo والكنيسة الكاثوليكية بشأن مكان الإنسان في الكون، وبشأن دخول داروين في القائلين بالخلق.

لقد أثارت سرعة انطلاقة الشبكة العالمية الدهشة لدى الكثيرين، غير أن واقعة حدوثها يجب ألا تكون موضع دهشة لأحد. ذلك أن هذه الواقعة تكاد تشبه من الناحية التاريخية الطريق السريعة بين الولايات. بعد خمسين عاماً من صنع السيّارة بدأت هذه الطريق بالوصل بين المجتمعات في طول أمريكا وعرضها، وفي غضون عشر سنوات من عمر الطريق بدأت الضواحي بالانتشار، ومراكز المدن بالاندثار، والشركات ببناء أبراج للمكاتب بدل حقول القمح، وسكان المناطق السكنية خارج المدن بالرواح والغدو. لم تكن السيّارة بحد ذاتها هي التي غيّرت توزيع العمل والتجارة، بل كان ذلك بسبب إمكانية الوصل بين المجتمعات. وكذلك الأمر فإن الكمبيوتر وجد قبل نحو خمسين عاماً من انطلاقة الشبكة العالمية، وكانت الكمبيوترات قبل هذه الانطلاقة جزراً للقوة المعلوماتية. وعندما تم توصيل الكمبيوتر بالشبكة العالمية بدأت بتغيير المجتمع بطرق أكثر جذرية مما فعلته الطريق السريعة بين الولايات، ولكنها متوافقة تماماً مع وجوه للطبيعة البشرية ليس لها زمان أيضاً.

انظر إليها فتشعر بها

إنّك لا تقع في غرام صورة أو سيرة ذاتية، ولكنك تحب أن تجرّب تواجدك مع شخص آخر، ولا يمكنك على نفس المنوال أن تفهم ثغرة ما بمجرد القراءة عنها، ولا بدّ لك من معاشتها حتى تفهمها. يجب أن تنتقل من التحليل إلى التجريب حتى ترسخ قدمك بصورة تامة في الأشياء التي تتغيّر. إسمح لي أن أشاركك بهذين المثالين. كنت أعمل قبل بضع سنين

**لا يغتنم الناس
فرصة ما لأنهم
يرونها بل لأنهم
يشعرون بها، وحتى
يشعروا بها عليهم
أن يجربوها**

لدى شركة إسكندنافية كبرى تتربع على حافة الدائرة القطبية. كانت هذه الشركة تعج بالمهندسين اللامعين الذين صمّموا منتجات تكنولوجية لامعة، إذا نظرت إليها رأيته مملّة وصعبة الاستعمال أحياناً. لقد أعلنت الخبر السيء، وهو أنّهم إذا أرادوا لمنتجاتهم أن تكون مرغوبة بدرجة عالية وذات شأن فعليهم أن يتعلّموا شيئاً عن نظم الحياة العالمية. ارتحلت أسراب من هؤلاء المهندسين إلى شاطئ فينيس Venice في كاليفورنيا، وقرية غرينيتش Greenwich في نيويورك، وسارت في كينجز رود Kings Road في لندن، ورأت مصممي الأزياء الملتزمين بالموضة الحديثة يلبسون آخر الصرعات مع الإضافات التزيينية، وصادفت أناساً خرجوا من كلّ فج، ورأت كيف تستخدم الألوان والأشكال بطرق جديدة من قبل المصممين في مجالات أخرى. لم يروا أيّاً من منافسيهم. فكيف تفسّر نظم الحياة باستخدام جهاز عرض ضوئي لعرض الصور(*)؟ لقد فهم هؤلاء المهندسون الرسالة على حقيقتها، ورجعوا وصمّموا منتجات بألوان مجنونة ذات تصاميم أخاذة وملامح سهلة الاستعمال من قبل المستخدم.

لا يغتنم الناس فرصة ما لأنهم يرونها بل لأنهم يشعرون بها، وحتى يشعروا بها عليهم أن يجربوها. إذا أردت أن تعطي شخصاً في شركتك درساً عن الثغرة، أو تعطيه لمحة عن فرصة جيدة شجاعة فلا بدّ لك من تصميم تجربة.

لا بدّ لك من تصميم عملية فكرية أولى حتى تتمكن من تقديم شريط عرض توضيحي، أو أنموذج أولي، أو حتى من سرد قصة مثيرة، فأنت بحاجة إلى أكثر من جزء من فكرة. يجب عليك أن تبني قصة حول ما تريد عرضه: لماذا هو مهم، ما هو الاختلاف الذي سيحدثه، من الذي سيهتم به،

(*) بروجيكتور projector.

كيف سيستخدمه الناس، ماذا سيكون شكله، ماذا سيكون طعمه، إلى ما هنالك. إن تصور البدائل الجذرية صعب على بعض الناس. يجب عليك أن تني جسراً بين العالم الذي تعيش فيه وبين العالم الذي يعيش فيه كل شخص آخر.

ليس من السهل دوماً أن تحيل شيئاً جديداً سماوياً إلى شيء حقيقي ملموس. ولكن تأمل في هذا: أطلب من أي صبي أن يرسم صورة للسماء فتحصل على صورة خيالية، وإذا استطاع صبي في الثامنة من عمره أن يرسم صورة للجنة، فليس لك أي عذر.

إحصل على أسلوب رتيب

إسبح في الجديد. هذا يبدو سهلاً، ولكن البحر مكان واسع. كيف يمكنك أن تتجنب الغرق في البيانات؟ إنك تحتاج إلى نوع من الأسلوب الرتيب. لا أستطيع أن أخبرك بالحال التي سيكون عليها أسلوبك النمطي، ولكنني أقول ما يناسب بعض الناس.

أسلوب جون نيسبيت John Naisbitt النمطي لإيجاد الحدّ هو بسيط؛ إنه يقرأ الجرائد من كل أنحاء العالم ساعات عدة كل يوم، ويتصيّد النماذج التي لم تستكمل جميع جوانبها بعد، والتي يجب أن يقدم تقريراً بشأنها. أما مارك أندريسن Marc Andreessen - مخترع مستعرض browser الشبكة العالمية - فله أسلوب رتيب آخر:

إنّته إلى الأشياء التي تزداد قيمتها، مهما كانت هذه الزيادة طفيفة. من الأشياء التي أدهشتني عن الشبكة العالمية هي عدد الحالات التي كنت مطلعاً عليها عندما كانت صغيرة جداً وغير تجارية، وهي التي أصبحت اليوم تجتذب انتباهاً ومستخدمين. وحتى لو كنت متشككاً في ذلك الوقت، فإن معظم هذه الحالات اليوم شركات تساوي الواحدة منها بليون دولار. ولذلك يجب عليك أن تنتبه إلى النجاحات الصغيرة، فربما أصبحت نجاحات كبيرة.

ما هي أساليبك الرتيبة؟ كم مرة تأخذ مجلة لم يسبق لك أن قرأتها من قبل، أبدأ؟ كم مرة تذهب إلى مؤتمر صناعي يدور حول صناعة لا تعرف عنها سوى القليل؟ كم من الوقت تمضي مع أناس مختلفين جداً عنك؟ هل أنت منزعج أم منشرح الصدر؟ هل لك



أصدقاء في الشركة يخبرونك بما يجري في متاهاتها؟ هل تعرف نوع شركات الشبكة العالمية الناشئة التي تزور نائب الرئيس في شركتك من أجل تطوير العمل؟ هل تتبعت جميع عروض بيع

الشركات مع أسهمها عبر مجال المنافسة الواسع؟ إذا كان الجواب لا، فيجب أن تشحذ همّتك. إبحث عن الأشياء الصغيرة، والعب لعبة خيالية «زد الميزان» ثم اسأل. إذا أصبح هذا الأمر كبيراً في الحقيقة، فما هو الاختلاف الذي سوف يحدثه؟ من الذي سيتأثر؟

يميل كل منا للتقليل من قيمة ما هو جديد وصغير. القاعدة هي أن تبدأ بتكبير قيمة كل جديد وصغير، فأنت بحق السماء لا تستثمر مالا في هذه الأشياء، بل تفتح فكرك على إمكانيات جديدة.

إن برينريزيرف BrainReserve، التي تملكها فيث بوبكورن Faith Popcorn، هي مانعة صواعق لشغرات الثقافة. تقول بوبكورن:

نقوم بما نسميه «ترميز الثقافة على طريقة بريل Brailleing - عرض الأشياء العشرة الأوائل من كل شيء.

عندما نرى شيئاً فيه غموض نعكف عليه. نبحث عن أشياء لا تشكّل جزءاً من الأحجية. كم كان فيلم «لمسة الهلاك» كبيراً عندما عرض على التلفاز؟ كيف حدث أن ظهر الدالاي لاما Dalai Lama على الملصقات؟ لا تتخلّ عما هو غريب.

أبدأ

بتدخين

ما هو جديد

وصغير

الأمر الحقيقي ليس الحاضر مقابل



المستقبل

ولكنه المتزمت

مقابل المتفلت

نسأل الناس: «ماذا سنفعل الليلة؟» إننا نبحث عن حصص ثقافية أكثر مما هو مخصص. يجب أن يروا كل

شيء ويذهبوا إلى كل مكان. إنهم دوماً بانتظار الشيء التالي. نبحث عن رطانة ثقافية، نراجع المسارات الصوتية لمواقع سيتكومز
Sittomz

نراجع الأقراص المدمجة العشرة الأوائل وما يقوله الفنانون. أحب أن أشاهد ما تعرضه البرامج الجديدة ذات الإثنتي عشرة خطوة، البرامج الحديثة منها موجهة للناس المدمنين على غرف التخاطب، أو فن الدعارة على المواقع الحية.

لم تكن بوبكورن تبحث عن الولع المؤقت، عن الثقافة سريعة الزوال، ولكن عن نهايات الطافيات الثلجية، عن أوراق الشجر التي تحملها التيارات القوية والتي لولا ذلك لما أمكن إدراكها. إن الغامض هو البشير، فإذا أبعدت المادة التي تراها غامضة، فلن تكون لك في نهاية المطاف فرصة لأن تجد الجديد. من المهم أن تكون غامضاً بقدر ما أنت مقيد. ما هو النادي الأكثر اطلاعاً على الموضة في مدينتك؟ هل زرته في حياتك؟ ما هي أكثر ألعاب الفيديو خطأ هناك؟ هل لعبتها؟ إنطلق قليلاً وتصيّد شيئاً جيداً.

جيم تايلر Jim Taylor من إيوميغا Iomega يتخذ سبيلاً آخر:

أراقب تطور الفن، ولا سيما الفن الشعبي، فهو مؤشر رائع لما يتغير في

المجتمع. تأمل أصحاب الفن التكعيبي في الثلاثينيات. كان في البداية فناً، ثم أصبح يستخدم لتركيب مبان، وأخيراً في بنية معظم المؤسسات. نحن نرى اليوم الحركة «الخارجة» في الفن، فهي تخلق إحساساً بأن كل شخص فنان.

كذلك أنتبه إلى مجموعة من الأسئلة الأساسية: ما هي الفكرة الكبيرة في المجتمع، وكيف ستفصح عن نفسها؟ ما هي أحدث تكنولوجيا على وشك أن يتم تعميمها [على وشك أن تتفجر في السوق]؟ ما هو آخر عضو يمكن أن يربى في أنبوب اختبار؟

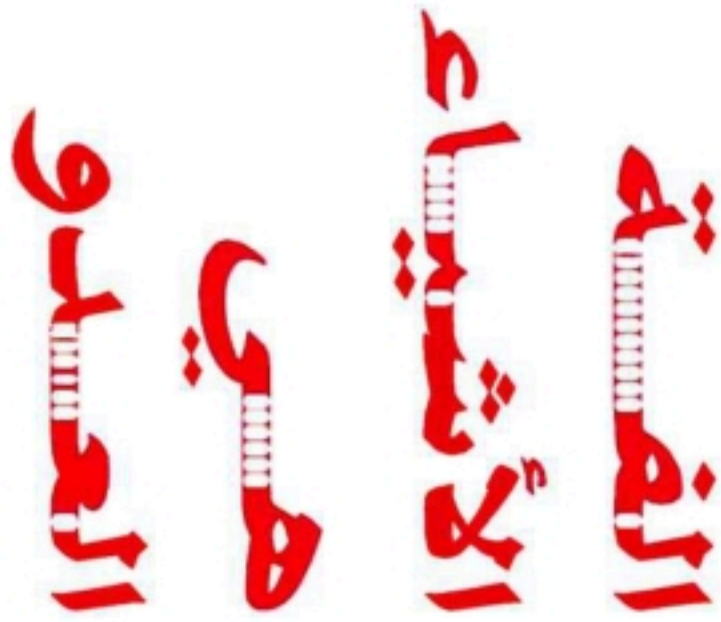
الفنانون لديهم بعض الضوابط. إنهم مثل النظارات المكبرة، يجمعون ضوء التغيير الثقافي المنتشر ويركزونه. يعرف تايلر هذا، ويعرف أيضاً أنك إذا وضعت مجموعة أسئلة لتطرحها على نفسك عندما تواجه غير المألوف، فإنك تزيد من غرابة الإبعاد الفعلي لبعض الرؤى المفعمة بالمعاني.

جون سيللي براون John Seely Brown، الذي ظلّ سنوات عدّة رئيساً لمركز أبحاث باولو ألتو الشهير Palo Alto Research Center التابع لشركة زيروكس Xerox، يفضل السفر كأسلوب رتيب لاكتشاف الجديد. لقد قام مؤخراً برحلة طولها سبعة آلاف وخمسمئة ميل على دراجة عبر أمريكا متّخذاً طُرقاً خلفية. مئات الأحاديث مع الناس في طول أمريكا وعرضها، وضعت سيللي براون على تماس مع ما يتغيّر بعيداً عن السواحل. يقول سيللي براون: «حيثما يذهب المرء يجد فرصة لكي يتعلّم شيئاً ما. تظلّ تسأل: «ما هو سبب هذا؟». . فمثلاً مراهق يفعل شيئاً غريباً في الشارع؛ إن ذلك في الواقع استماع حي».

تأتي الرؤى المستقبلية من الأحاديث الجديدة. كثيراً ما تجري الأحاديث عن الاستراتيجية في الشركات الكبرى بين نفس الأشخاص العشرة الذين ظلّوا يتحدّثون إلى نفس الأشخاص العشرة طوال خمس سنوات على التوالي، وبإمكان بعضهم أن يختموا جمل البعض الآخر. لن تتعلّم شيئاً في هذا الجو. ما زال السفر أسرع طريقة للمباشرة بكتلة من الأحاديث الجديدة،

وفيه الفائدة الإضافية، وهي تحويل خلفية الصورة إلى مقدمة لها. عندما تسافر إلى بلد غريب، تتذكر فجأة كمية الأشياء البديهية لديك، وكيف أن هناك بدائل عن العادات المألوفة في حياتك. الخبرة التي اكتسبها هوارد شولز Howard Schultz من الدفء العادي للمقاهي الإيطالية، هي التي أوحى له بفكرة ستاربك Starbuck. إن ألفة الأشياء هي العدو، فهي تحول كل شيء ببطء إلى صورة خلفية. السفر يجعلك غريباً، ويضعك على المحك، ويسلب تحيزاتك منك. إذا لم يكن بمقدورك أن تسافر، فعليك أن تجد محلاً جيداً لبيع الكتب فتأخذ صحيفة العالم والبريد Globe & Mail (تورونتو) أو الديلي تيليغراف The Daily Telegraph (لندن) أو ساوث تشاينا مورنينج بوست The South China Morning Post (هونغ كونغ) أو ذا نيو ستريتس تايمز The New Straits Times (سينغافورا) أو أي صحيفة أجنبية أخرى أو قم بزيارة موقعها الحي على الشبكة العالمية. إذا كان فهمك للتغيير في العالم يأتي من شبكة أخبار تلفازية، فقد فاتك قطار المستقبل.

كن كافراً بتقاليد الصناعة



لا يكفي أن تكون مدمناً على الجدة، يجب أن تكون كافراً بتقاليد الصناعة أيضاً، فالكافرون بتقاليد الصناعة هم الذين يبتكرون الثورات وليس غيرهم. يمكن أن تنغمس في كل ما هو قيد التغيير، ولكنك لن ترى إلا فرصاً لزيادة التغيير بطرق جديدة إذا استطعت أن تنجو من عقال

التقاليد. هناك الكثير مما لا يستطيع الناس أن يتصوروه لمجرد أنهم سجناء عقيدتهم. التحدي بهذا المعنى ليس التفكير «طويل الأمد» ولكنه التفكير «البعيد عن المألوف». والأمر الحقيقي ليس الحاضر مقابل المستقبل ولكنه المتزمت مقابل المتفلسف.

ثمّة خطر كبير في النظر إلى ما هو قيد التغيير من خلال عدسات

الأشياء التي تغيّرت. رأى الناس في البلاستيك عندما تمّ اختراعه بديلاً عن المواد الحالية؛ الفولاذ والخشب والجلد (تذكر حذاء كورفام Corfam). وحانت الفرصة للبلاستيك كي يكون مرناً في نهاية المطاف. هل يمكنك أن تتخيل حلقة الخصر^(*) والقرص المدمج وشريط الفيديو المصنوع من أي شيء آخر غير البلاستيك؟ في عصر الثورة ليس المستقبل أكثر من الماضي فحسب، ولكنه مختلف عن الماضي بصورة عميقة. ليس الأمر مهماً، سواء نجحت في الانعتاق من الماضي بطريقة ما أم لم تنجح، فلا بدّ من اكتشاف المستقبل بحضورك أم بغيابك. ولكنك إذا أردت أن تبني الجديد، فعليك أن تفكك نظام اعتقادك الحالي، وتحرق حتى العظم كل شيء لا يتميز بالحقيقة الأبدية والعالمية.

إطرح على نفسك هذا السؤال: ما هي العقائد الصناعية التي اختارت شركتي أن تخالفها طواعية؟ ألا تستطيع أن تفكر بأي منها؟ إنهم لا يتوقعون أن يتفوقوا على معدلات الصناعة. الشركات الثورية الصناعية تخلق استراتيجيات إفسادية وليست خنوعة. حتى تقوم بذلك عليك أن «تهدم بنيان» نظام الاعتقاد الذي يمنع الناس في شركتك من تصور استراتيجيات غير مترمّنة.

من المستحيل أن يُعاد تصميم نمط العمل في معظم الشركات دون أن يتم في نهاية المطاف وضع الأنماط الفكرية السائدة على المحك أولاً، ذلك أن الأنماط الفكرية تنشأ عن نمط العمل الحالي وتتعزز بقوّته.

نمط العمل هو «شيء»، والنمط الفكري هو مجموعة من المعتقدات حول هذا «الشيء». يعكس النمط الفكري «الميل المركزي» للمعتقدات حول المتغيّرات الرئيسة التالية لتصميم مفهوم العمل:

(*) hula hoop حلقة بلاستيكية بقطر حوالي 2 سم يستخدمها الأطفال توضع على الخصر ثم يدور حاملها بخنصره فتظهر وكأنّها معلّقة في نقطة ما على الخصر، ظهرت في الستينات (المترجم).

- ما هي مهمّة عملنا؟
 - ما هو مجال منتجاتنا/ سوقنا؟
 - ما هو أساس التمايز؟
 - ما هي القدرات الجوهرية المهمّة؟
 - ما هي الأصول الاستراتيجية التي نحتاج إلى تملكها؟
 - ما هي العمليات الجوهرية الحاسمة؟
 - كيف يمكننا أن نولف الأجزاء الرئيسة لمواردنا؟
 - كيف ننزل إلى السوق؟
 - ما هو نوع المعلومات التي نحتاج إليها لخدمة الزبائن؟
 - ما هو نوع العلاقة التي نريد مع الزبائن؟
 - كيف نسعر منتجاتنا وخدماتنا؟
 - ما هي رزمة الفوائد الخاصّة التي نقدّمها؟
 - كيف نلتحم مع الموردّين والشركاء؟
 - ما هي مشجعات الفوائد التي تمكّنا من استثمارها؟
- وكلما ازداد نجاح الشركة زادت أصول أنماطها الفكرية عمقاً، ويعتبر معظم الناس - في الشركات الناجحة إلى حدّ ما - أن 90٪ من النمط الفكري هو بحكم المفروض، ونادراً ما يتم الرجوع إلى خيارات التصميم التي نُفّذت قبل سنوات. من الصعب أن تتصوّر استراتيجيات ثوريّة عندما تبدأ بذلك وتسعة أعشار عقلك شاردة. نادراً ما توضع خيارات التصميم التي تمّ تنفيذها قبل سنوات على المحكّ إلّا إذا حدثت أزمة، وحتى في حال حدوثها فإنّها تتطلّب فريق إدارة جديد كي يقتلع المعتقدات القديمة من جذورها. يجب أن تتعلّم أنت وزملاؤك كيف تزيلون بصورة نظامية بناء المعتقدات الحالية حول المحاور التالية: «في أي الأعمال نحن؟»، «كيف نكسب مالاً؟»، «من هم زبائننا؟» وغير ذلك.

الخطوة الأولى في تدريبك حتى تكفر بتقاليد الصناعة هي أن تعترف بأنك تعيش ضمن نمط فكري؛ وهو تركيب ربما قد لا يكون من صنع يديك. يسرد ألان كي Alan Kay حكاية صغيرة تدور حول كيفية وصوله لمعرفة هذه الحقيقة العميقة:

في اليوم الثالث للمؤتمر المنعقد في مركز بوذي توجّهت إلى الناس بسؤال حول سبب الجمع بين راحتي الكفين مرّات عدّة في اليوم. يعتقد البوذيون أن العالم وهم، ولكن يجب علينا أن نساير الوهم لأسباب تتعلق بالفاعلية. عندما يجمعون بين راحتي الكفين فإنهم يشكّلون فاصلة منقوطة؛ إقراراً بأن كل ما يظنون بأنه مستمر في هذه اللحظة هو من صنع عقولهم.

نسير مع الوهم خلال القسم الأعظم من الحياة، نعم؛ فهذه هي الطريقة الوحيدة لبيع السيّارة، والحصول على موعد غرامي، وبيع العطر. ولكنك تحتاج بين الحين والآخر إلى أن تجمع بين راحتي كفيك وتسكن ثم تخرج من نفسك وتتفحص فيما تعتقد ولم تعتقد. وفي عصر الثورة يجب عليك أن تفعل هذا بتواتر أكثر وبوعي أكبر مما كنت تفعله من قبل.

يجب عليك أن
تبحث عن دليل
يهرز الثقة وعن الأشياء
التي لا تناسب
وعن الأشياء
التي فيها فرجة

عليك أن تعرف أن الأشياء ليست كما تبدو، وأن تدرك ذلك في مرحلة تستطيع معها أن تضع على المحك ذات الأسس التي يعتقد الناس أنها بديهية. جميعنا رهائن داخل النظريات وداخل القواعد. ومعظمنا يمضي حياته في صياغة نظرية شخص آخر تدور حول إدارة شركة خطوط جوية، أو نشر مجلة أو بيع شهادة تأمين. إما أن تذوب الحقائق الجديدة في البنية أو أن ترفض. إذ نادراً ما يحصل تغيير في البنى ذاتها. إن الوضع على المحك هو أن تحطم البنية أو أن تحنيها قليلاً على أقل تقدير، وحتى تتمكن من ذلك يجب أن تعترف أولاً

بأنك في قلب البنية. وفي هذا قال جيم تايلر: «كلما زاد الانتباه الذي توليه للمعلومات التي تؤيد نظرتك العالمية نقص مقدار ما تتعلمه». هناك ميل إلى وجوب تقارب فيما تعتقد أي مجموعة أنه مهم، على الرغم مما هو مهم في الحقيقة.

ليست المشكلة مع المستقبل في عدم إمكانية التكهّن به، بل في كونه مختلفاً. إذا عجزت عن التفكير بشكل مغاير فإن المستقبل يأتيك على حين غرة. هل تعرف المُلصقة القديمة على مصدم السيارة: «هل تحتاج إلى سلطة لكي تسأل؟ حسناً؛ السلطة التي تحتاجها أكثر من أي سلطة أخرى هي سلطة معتقداتك التي ترسّخت منذ زمن طويل في ذاتك. هذه ليست الإصاخة بالسمع إلى مؤتمرات الآخرين. وسنكون جميعاً مطمئنين عندما يوافق العالم مع ما نتعصّب إليه. لكن تعزيز ما سبق إن اعتقدت به مضيعة للوقت. يجب أن تبحث عن دليل يهز الثقة وعن الأشياء التي لا تناسب وعن الأشياء التي فيها ثغرة، وهذا صعب لأنه يجبرك على أن تشطب رأسمالك الفكري الذي يستهلك؛ يجب أن تعترف أنك «لا تعرف» أشياء كثيرة فحسب، بل إنك «تعرف بصورة مخطئة» أشياء كثيرة أيضاً.

إرفع العقائد إلى السطح

وهكذا فكيف تحصد النزعات المعاكسة، وترفع العقائد الحالية في شركتك إلى السطح؟ إحدى الوسائل البسيطة هي أن تسأل نفسك وزملاءك: ما هي الأشياء العشرة التي لا تريدون أبداً أن تسمعوا أحداً من الزبائن يذكرها عن شركتنا أو عن صناعتنا؟ لن يقول أي زبون مثلاً: «شركة الخطوط الجوية تعامل زبائننا بوجاهة واحترام». قليل من الزبائن سيقولون: «من السهل الحصول على سعر أفضل للكهرباء». زبائن أقل سيقولون: «الأعمال المصرفية تسلية» أو «الفنادق فيها دائماً طعام فاخر».



عندما تحدّد ما لن يقوله الزبائن ، إسأل نفسك لماذا لم يقولوا هذه الأشياء .
ما هي المعتقدات التقليدية التي يفصحون عنها؟ ما هي الفرص التي تتيحها
هذه المعتقدات لبعض القادمين الجدد غير الملتزمين؟ وأخيراً ماذا يحدث لو
أننا قلبنا هذا التزمّت رأساً على عقب .

طريقة أخرى هي أن تسأل: ما هي الأشياء العشرة التي يشترك جميع
المتنافسين الكبار في هذه الصناعة في تصديقها؟ ثم اسأل: ماذا يحدث لو

انقلبت كل من هذه الظنون؟ ما هي

الفرص الجديدة التي ستظهر؟ كيف

يستفيد الزبائن؟ ليست جميع معتقدات

الصناعة غبية كما هو واضح . هناك فرق

بين الاعتقاد أن (الأرض منبسطة) وبين

علم الفيزياء (تسقط الأشياء إلى الأسفل وليس إلى الأعلى). ومن النادر أن

تكون فكرة تحدي علم الفيزياء صائبة . ومع ذلك فالكثير مما سيقوله لك

العاملون في الصناعة إنّه من صنع الرب هو في الحقيقة من صنع البشر .

وظيفة هي أن تعيد الأمور اليقينية إلى اختيارات .

ما هي الأشياء العشرة التي لا

تريدون أبداً أن تسمعوا أحد الزبائن

يقولها عن شركتنا أو عن صناعتنا

يتوفر وقت مرة أخرى لتمرين صغير . تأمل لحظة بالمعتقدات التقليدية

في صناعة الرعاية الصحية الأمريكية . يعتبر السقيم مريضاً تحت العلاج

وليس مستهلكاً ، والذين يقدّمون الرعاية الصحية يرسلون حالات ولا يبنون

علاقات . فالهدف هو شفاء المرض وليس تسويق العافية (لا تتقاضى تعويضاً

عن مصاريف العافية). شركات التأمين تعمل على التهرّب من الأخطار

وليس على تحسين صحة السكّان . لقد تم تنظيم كل الصناعة من دافع المال

وإلى الوراثة وليس من المستهلك وإلى الأمام . وهذا ما أدّى إلى الاعتقاد

التقليدي الكبير: ينفق الأمريكيون كثيراً جداً على الرعاية الصحية . من

القائل؟ مقارنة بأي شيء؟ هل يقوم الأطباء بإجراءات غير ضرورية؟ نعم .

هل تقوم المستشفيات بفحوصات لا تدعو الحاجة إليها؟ بالتأكيد . هل هناك

مجال للإنتاج الوفير بغرض تقليل التكلفة؟ نعم . لذلك عليك بإلغاء الهدر .

ولكن قبل المضي قدماً في طريق توزيع حصص الرعاية الصحية، يجب أن يوضع على المحك الظن بأن المواطنين الأمريكيين يعتقدون أنهم يكرسون الكثير من مواردهم للرعاية الصحية.

كيف يمكن لأي شخص أن يحدد النسبة المئوية التي يرغب بدفعها من دخول أولاده الذين يتدرجون على سلم العمر لقاء الرعاية الصحية؟ لم يطرح عليه أحد هذا السؤال من قبل أبداً. أرباب العمل هم الذين يقررون اليوم مقدار المبلغ الذي يعتبر كثيراً عندما يتعلق الأمر بالرعاية الصحية، وهم - وليس الزبائن - يشترون الوكلاء أيضاً، ويتعاقدون مع الذين يقدمون الرعاية الصحية ومع شركات التأمين. تصور لو تركنا لوكلاء الشراء أن يختاروا لنا ورق المحارم الصحية أو السيارة أو نوع الطعام الذي نأكله، لكننا جميعاً نستعمل منديلاً ذا طبقة واحدة، ونقود سيارة شيفي لوميناس Chevy Lumina تسبب الغثيان، ونأكل لون الطعام الذي نشتره دون تغليف في مقاصف المستودعات، وما كنا لنحتمل هذا. لماذا نقبل من أرباب العمل أن يخبرونا بمقدار الرعاية الصحية الذي يمكننا الحصول عليه؟ إن الرعاية المقررة، والتي من الأصح أن توصف على أنها التعويض المقرر، ليست من الثورة، وما هي إلا صورة الرعاية الصحية التي يظهر فيها توفير النفقات بقوة. لا يوجد حولها شيء خطي. إن أمر تمتعنا في يوم من الأيام بثورة في الرعاية الصحية يعتمد على مدى نجاح كل منا في قذف كرة مدمرة على صرح المعتقدات التقليدية للصناعة.

لا تكف عن التساؤل لماذا

الكافرون بتقاليد الصناعة كالأطفال يلعبون الألعاب التي لا نهاية لها: «لماذا» و«ماذا لو». ولو انتبهت إلى ما هو قيد التغير لاستطعت أن تلعب «ماذا لو» الذكية جداً، فمثلاً، ماذا لو كان في مقدور كل شيء في العالم أن يتواصل مع كل شيء آخر؟ ما هو الشيء الذي كانت آلة البيع ستحدث عنه؟ ربما: «آه! الدنيا حر، وعند هذا الرقم سوف ينفذ شراب البرتقال لدي لمدة

ساعتين». وماذا كانت مضخة الوقود ستقول: «هيه! مرحباً يا من هناك! يا جاجوار إكس كيه 8 8 Jaguar XK، أعرف أنك تحتاجين إلى بنزين ممتاز، وهذا ما سوف أضخه». ماذا كان للبراد أن يقول؟ «حساساتي تخبرني أن هناك شيء متعفن في درج المبرد».

سأل واين هويزينغا Wayen Huizenga «لماذا». لم يطرح قبل أوتونيشن AutoNation أي موزع رئيسي للسيارات أسهمه في السوق. يقول هويزينغا:

أخبرني كل موزع من الموزعين أن فورد وجنرال موتورز وجميع المصنعين لن يسمحوا لأي شركة طرحت أسهمها للتداول في السوق أن تحصل على وكالة توزيع. ولقد تساءلت دوماً: «لماذا؟ فلم أتلّق جواباً جيداً أبداً». وهكذا ضغطنا بصورة خفيفة على المصنعين وأتممنا ذلك.

الثوريون يتساءلون «لماذا» أكثر من البقية الباقية منا.

إحتفل بالغبي

لقد تعلمنا جميعاً أن الأجوبة الجيدة أكثر أهمية من الأسئلة الجيدة. والشيء الذي كان صحيحاً في المقام الأول هو بالتحديد أكثر صحة عندما تكون في مجلس الإدارة أو أمام رئيسك. ولكن هناك أسئلة جديدة في قلب تجديد مفهوم العمل، وإذا سألت «لماذا» فلتستعد لتظهر كالمجنون بين الحين والآخر. إستمع مرة أخرى إلى مارك أندريسن:

إن تهدف إلى إيجاد شيء جديد وكبير، يتعين عليك أن تفعل شيئاً يثير ضحك الآخرين، وهذا هو المعيار، فإذا لم يضحكوا منه ولم تتعرض للرفض بضع مرّات، فلتعلم أن هذا الشيء ليس فكرة كبيرة، وبعبارة أخرى، لو جعل هذا الشيء كل شخص يومئ برأسه ويقول: «نعم يبدو أن فيه معنى»، فلتعلم أن هناك عدداً من الأشخاص يفعلونه.

الأسئلة السخيفة وحدها هي التي تكوّن الثروة. بالطبع، هناك أسئلة

**العلاوة الموضوعة في كثير
من الشركات على كونك
«على حق» غالية جداً بحيث
لا تترك مجالاً في نهاية
المطاف للتخمين أو التخيل**

سخيفة ذكية، وهناك أسئلة سخيفة
سخيفة. أذكر أنني سألت موظفاً كبيراً في
إحدى كبريات مجموعات فنادق
أمريكية: «لماذا يتعين على أي شخص
يصل الفندق في الثانية صباحاً أن يغادر
الفندق في نفس الوقت الذي يغادر
الفندق فيه شخص وصله في الثانية بعد
الظهر؟» وعندما واجهني بنظرة واسعة

قلت بلا استئذان: «لماذا لا تسمحوا لكل شخص أن يغادر الفندق بعد
عشرين ساعة من وصوله إليه؟ فإذا وصلت الفندق بعد الظهر تعين عليّ أن
أغادره في الحادية عشرة من صباح اليوم التالي، ولكنني إذا وصلت في
العاشرة مساءً كان في مقدوري أن أحتفظ بالغرفة حتى الساعة من مساء يوم
المغادرة». رمقني الفندق بنظرة ملؤها التواضع وقال: «غاري! أنت لا تفهم
الصناعة الفندقية». فأجبت «هذه هي المزية التي سأقارن بها». إنك لا تسأل
أسئلة سخيفة عندما تكون خبيراً في الصناعة. اقترحت عليه أن يدرس ما
تفعله شركة هيرتز Hertz، فعندما تستأجر سيارة منها، لا يطلب أحد إليك
أن تعيدها عند الظهر، لأنها لك أربعاً وعشرين ساعة، ويتمتع مستثمر الفندق
بميزة لا تتمتع بها هيرتز، الغرف لا تتحرك أبداً، فلا يعطي أحد وعداً بأن
يترك الغرفة في شيكاغو وينتهي به المطاف إلى أن يتركها في ميلووكي بدلاً
من ذلك.

العلاوة الموضوعة في كثير من الشركات على كونك «على حق» غالية
جداً، بحيث لا تترك مجالاً في نهاية المطاف للتخمين أو التخيل. وإذا
أصررت على أن تكون على حق بصورة لا تناقض فيها فلن تكون جديداً
أبداً. والأمر بهذه البساطة: إن الخوف من أن تكون على خطأ قوي جداً
فالعديد من الشركات لدرجة أن كل فكرة غير مدعومة بشراء وبيع ثم شراء
البيانات هي موضع شك بصورة تلقائية. يتعزز هذا الاتجاه من خلال

التدريب الذي يعطى لحملة الماجستير بإدارة الأعمال والمدراء، ودورة بعد دورة تترسخ الرسالة القائلة: إن جودة التحليل الذي تقوم به مسؤولية عن خيالك. يشرح ذلك جون نيسبيت John Naisbitt قائلاً:

يخاف الأكاديميون من تجاوز بياناتهم. قال ألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead إن من غير الضروري أن يكون الاقتراح على حق، بل يجب أن يكون جديراً بالاهتمام فقط. لا يفهم الأكاديميون كم يكون المرء حراً إذا لم يكن مفروضاً عليه أن يكون على حق، فعندما يتعين عليك أن تكون على حق تكون سجيناً.

ولذلك يتناول الطلاب الستيروئيدات من أجل النصف الأيسر من الدماغ، في حين يوضع النصف الأيمن على نظام حماية الجوع. يا للسخافة! قد يساعدك التحليل على أن تتجنب الاستراتيجيات السيئة الحقيقية، ولكنه لن يساعدك أبداً على أن تجد الاستراتيجيات العظيمة الحقيقية.

إذهب إلى أقصى حدود

خذ معيار أداء تراه مهماً لعملك؛ كالوقت أو التكاليف أو الفاعلية أو الجودة أو السرعة؛ أي معيار، وادفع به إلى أقصى حد ثم اسأل نفسك: لِمَ لا؟ إن دفع حدود الظروف إلى الحد الأقصى هو واحد من الحيل المفضلة لدى جون سيللي براون John Seely Brown من أجل نفس المعتقدات التقليدية.

إن المشجّع الذي أستعمله لتشجيع الطالب على اكتشاف الأشياء بنفسه هو: «إنطلق به إلى أقصى حد وانظر ماذا يحدث». أرادت زيروكس أن تصنع نسخاً تصدر ضجة أقل. لقد قلت لعمالنا إن هذه لم تكن مشكلة ذات بال. إذا طلبت إلينا أن نصنع لك آلة لا تصدر ضجة فإن هذا جدير بالاهتمام. قالوا: «هذا مستحيل»، فقلت: «غير مستحيل إذا لم تكن للآلة أجزاء متحركة». لقد أدّى السؤال إلى تحول جذري في تركيبة ظروف التفكير بهيكل آلات النسخ والطابعات والأنظمة الميكانيكية. سوف ترى

بعض منتجات زيروكس الراديكالية التي كانت نتيجة البحث في أسئلة مستحيلة.

إعتبر أن كل حديث عن الاستراتيجية هي لعبة إكس X تم تصميمها خصيصاً لك، واعمل على أن تتغير أنت بشكل جذري.

أوجد «واو العطف»

يجد الثوريون طريقة كي يتجاوزوا حدّ المبادلات الخيارية. إنهم يكرهون الأمر تماماً عندما يقول أحدهم: إن بإمكانك أن تأخذ (أ) أو (ب). هيا إنني أريدهما معاً! «واو العطف» عند شركة تويوتا كانت سيارة ثمنها اقتصادي وجودتها عالية. حينما تُعطي مرسيدس بنز Mercedes-Benz وشيفروليه Chevrolet المستهلكين «إما/ أو» فإن تويوتا تقدم لهم «واو العطف». تأمل فيما حولك. أنى للناس أن يقبلوا «أو» إذا كان في مقدورهم أن يأخذوا «واو العطف»؟ لنأخذ مثلاً واحداً. يعتقد كثير من الناس أننا نواجه أزمة ثقافية في أمريكا. يعيش أطفالنا ثقافة مشبعة من الناحية الواقعية بالتسلية. يتزايد عدّد البدائل عن الواجب المنزلي عاماً بعد عام. الذهاب إلى ساوث بارك South Park أم مدة الجبر - هذا أمر قاس. إذا لم يجد المعلمون طريقة لجعل التعلم ثقافة وهزلاً، فإن أساطين الإعلام سيصبحون هم المعلمون الحقيقيون في أمريكا. كانت التسلقافية(*) هي الفكرة الأصلية وراء استعراض سيسيم ستريت Sesame Street، ولا عجب أن أصبح هذا الاستعراض واحداً من أكثر الاستعراضات الشبابية شعبية في التاريخ - فهو يقدم «واو العطف» بدلاً من «أو».

إليك ما قاله جون نيسبيت John Naisbitt تعبيراً عن ذلك:

يجب عليك أن تركز فقط على التناقضات الظاهرية حتى تفهمها. وعندما

(*) التسلقافية: التسلية الثقافية، ترجمة مدمجة لكلمة edutainment التي نحتها المؤلف من كلمتي entertainment تسلية و education ثقافة.

يكون هناك تناقض مفهوم فأني أود أن أبحث عن شيء يساعدني على حلّه. يمتلك كثير من الناس عقلية إما/ أو. لقد حصلنا على الشبكة العالمية وكل واحد منا يقول: «حسناً سوف تزول الصحف اليومية». هذا ليس إما/ أو. لا بدّ وأن يحصل تغيير في الخطة، وهذا كل شيء.

إكبح جماح نفسك كلما سمعت «أو»، وابحث عن حلول جديدة تجعل المبادلات الخيالية غير ضرورية.

ميّز الهيئة عن الوظيفة

لماذا يظن الناس أن الشبكة العالمية سوف تقضي على الصحف اليومية؟ لأنهم يرون أن الصحف هيئة (ورق شجر ميت ملطخ بالحبر) أكثر منها وظيفة (غُرْبَلَة كل الأحداث التي وقعت في اليوم واختيار ما هو مهم في الحقيقة). وفي الوقت الذي قد تختفي فيه هيئة الصحيفة اليومية فإن من المؤكد أن وظيفتها لن تزول. إذا رأيت شركة تصدر صحيفة يومية أنها تدير مطابع عملاقة، وتوزّع مطبوعات إخبارية، فربما وجدت نفسها ذات يوم غير ذات شأن، وإن وجدت نفسها ناشرة للحوادث الحالية فلتتعلم أن تعيش سعيدة حية على الموقع أو بعيدة عنه.

إحدى طرق تمييز الوظيفة عن الهيئة هي استبدال فعل باسم. ريتشارد كوفاسيفيتش Richard Kovacevich، المدير التنفيذي لمصرف ويلز فارجو Wells Fargo Bank يقدم لنا مثلاً: «الأعمال المصرفية ضرورية، ولكن المصارف غير ضرورية». المصارف هي أشياء - شيء لا بد منه، والأعمال المصرفية وظيفة. فإذا استطعت أن أفصل الوظيفة عن الشيء استطعت أن أفكر بتقديم الوظيفة بطريقة مختلفة بشكل جذري.

هناك بعض كبار موظفي المعلوماتية والتقنيين يجادلون في أن المعلوماتية هي دخول «عصر ما بعد الكومبيوتر». سوف تقوم شبكات عالية الاستطاعة، متصلة بكومبيوترات قوية بتقليم البيانات من خلال موزعات إلى ملايين الأجهزة المعلوماتية. قدّرت إنترناشيونال داتا كوربوريشن

International Data Corporation أن أعداد الكومبيوتر المُباعة سيقُل بحلول سنة 2005 عن عدد أجهزة المعلوماتية المُباعة؛ ومنها علب وهواتف ذات شاشة وكومبيوتر محمول. إربط هذا العدد مع عدد مقدمي خدمة التطبيق على المواقع الحية التي ستخلصك من حاجتك إلى أي شيء غير مستعرض الكومبيوتر كي تقوم بتحميل أي برنامج. وهذا سيشكل تهديداً لنمط العمل الحالي للكومبيوتر. ومع ذلك فإنه يصعب على الكثيرين في مايكروسوفت أن يتقبلوا ذلك، لأن ولاءهم لهيئة الكومبيوتر أكثر منه لوظيفة شبكة العمل المعلوماتي. لقد عبّر أحد كبار نواب رئيس شركة مايكروسوفت عن الموجة التالية من العمل المعلوماتي بعبارة «عصر الكومبيوتر وزيادة». وهذه العبارة هي - في أحسن الأحوال - تفكير مفعم بالرغبة، وهي - في أسوأ الأحوال - إنكار. هناك شيء من الشك في تغير هيئة العمل المعلوماتي بشكل جذري في غضون العقد المقبل أو نحو ذلك. إن كل شركة لا تستطيع أن تميّز بين الهيئة والوظيفة سوف تقع ضمن براثن عامل الهيئة التي أكل الدهر عليها وشرب.

إبدأ محادثة جديدة

لا يوجد في معظم الشركات تمييز بين الحديث حول تجديد نمط العمل والحديث عن كيفية تحسين الأداء الوظيفي للعمل الحالي. وهكذا فإن نفس معايير التحليل الصارمة تنطبق عليهما، سواء كان الموضوع يتعلق بالعائد المترتب على قطعة جديدة من آلات الإنتاج أو بفرصة إيجاد سوق جديدة تماماً. الأحاديث عن الاستراتيجية في شركة جنرال إلكتريك كابيتال GE Capital أصبحت تجري تحت عنوان «دورات أحلام»، ولا يسمح فيها بأسئلة تدور حول قيمة العائد الداخلي ولا على القيمة الاقتصادية مضافة، ولا يخطئ أحد فيعتبر أنها اجتماعات لأجل الموازنة. من المفروض أن تكون الأحاديث حول تجديد مفهوم العمل ضاحكة مفتوحة وتبحث عن الحقائق، وتنتهي بمجموعة فرضيات يجري اختبارها على أرض الواقع. يفترض أن يجري الحديث عن الشغل حسب أصول العمل وضمن حدود،

ويكون مليئاً بالأمور الأكيدة، وهو يخلص إلى خطة تنفيذ. هناك في الواقع عدد من الطرق يمكن للحديث عن الشغل أن يميز من خلالها عن الحديث الاستراتيجي⁽¹⁾.

الحديث الاستراتيجي

الحديث عن الشغل

التركيز

التركيز على المستقبل
احتمالات
«لعب»

التركيز على الحاضر
أمور أكيدة
«حقيقي»

طبيعة المعلومات

تطوير للمعرفة
لغة حركية
يركز على خلق صناعة
افتراضات علنية

تأكيد للمعرفة
لغة ساكنة
يدور حول الصناعة
افتراضات ضمنية

قواعد التحادث

مداولة
افتراضية
مفتوحة لأحداث جديدة
محتاجة من أجل الشؤون العامة
تصل إلى تعلم

مدافعة
بلهجة الأمر
تنتهي إلى نهاية
محتاجة من أجل المهارة الحاذقة
تصل إلى قرار

في المرة التالية التي تفكر فيها بكيفية قلب العالم رأساً على عقب، ويسألك أحد الأشخاص عن قيمة الربح الصافي، خصّص دقيقة من وقتك كي تعلمه الفرق بين الحديث عن الاستراتيجية والحديث عن الشغل. فقل لهم أن يعطوك شيئاً من حرية التصرف!

(1) هذه التوضيحات مأخوذة ومطبوعة من صحيفة الإدارة الأوروبية - يوروبيان منيجمينت جورنال European Management Journal - المجلد 13، جورج فون كروغ وجون روس، «إدارة الحديث»، الصفحة 393 - طبعة 1995 بإذن من إيلسيفير ساينس.

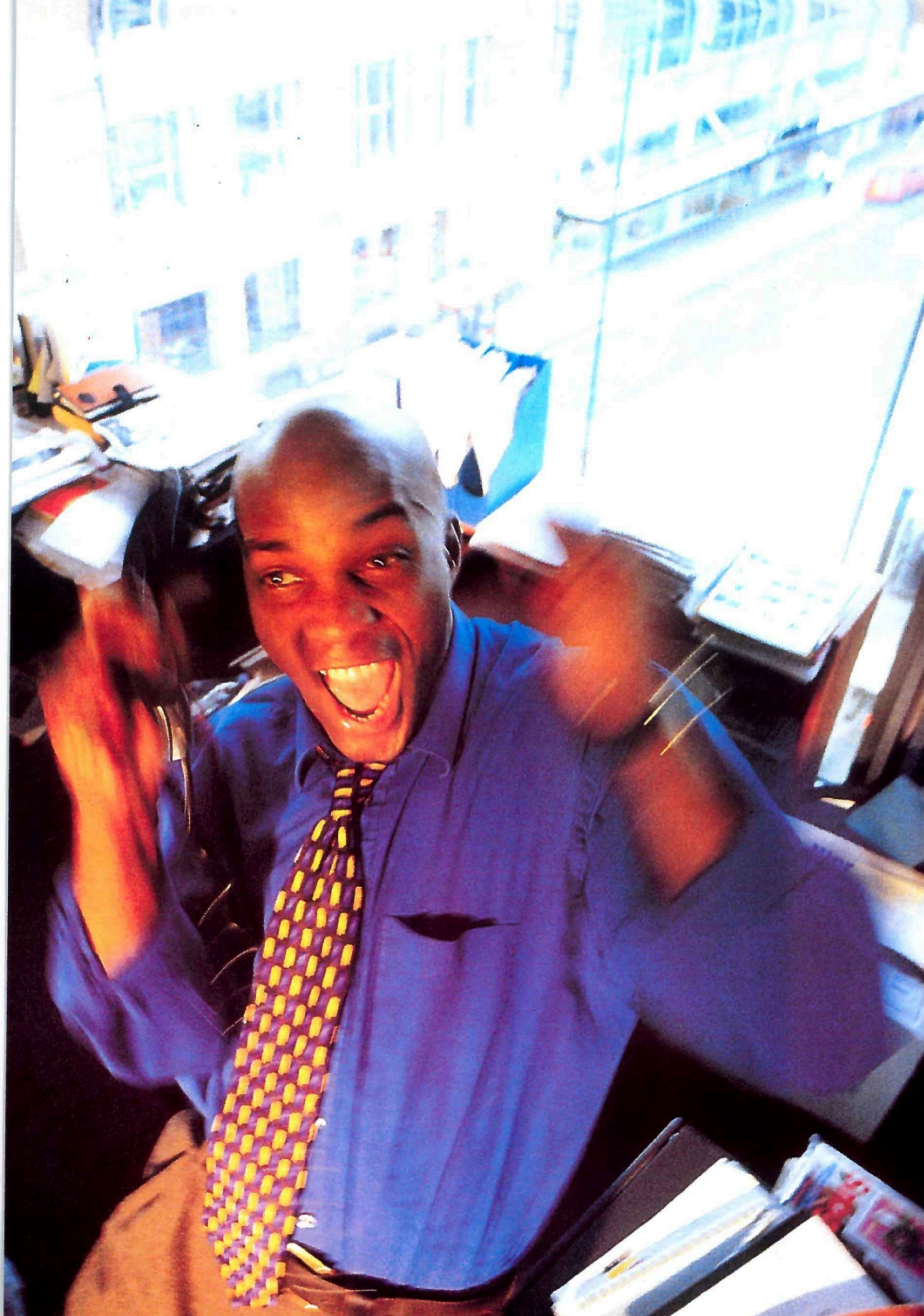
المبادئ التي وصفتها لك فيما سبق، هي طرق موثوقة تساعدك على الكشف عن فرص تجديد مفهوم العمل. ومع ذلك فلا توجد عملية ميكانيكية لا تخيب من أجل خلق أداة تعجب جديدة وجريئة. وبدلاً من ذلك يجب عليك أن تعتنق فهماً عميقاً لتجديد مفهوم العمل بالفضول الكبير الذي يتمتع به طفل نضج باكراً ولم يتجاوز السنوات الخمس من عمره. إن عبارات مثل «الخيال المنهجي» و«الإبداعية الرتيبة» و«الحدس المطلع» تأسر التحدي. لقد سبق لك أن فهمت القسم المتعلق بكونك منضبطاً بمبادئ وحسن الاطلاع وأن تتبع أسلوباً رتيباً، ولكن ماذا عن الخيال والإبداعية والحدس؟ هذه الصفات قد نشأت بعيداً عنك؛ في البداية من قبل المدرسة ثم العمل. ومع ذلك يمكنك، وينبغي عليك، أن تستعيد فضولك مرة أخرى. يجب أن تتعلم كيف ترى مرة ثانية بعينين لا تغشاهما ظلمة سوابق الماضي. والشيء المألوف والغث يجب أن يصبح رائعاً وجديداً. الهدف من هذا الفصل كان مساعدتك على استرجاع نقاء سريرتك.



**إنك تستطيع، بل يجدرُ بك، أن تستعيد فضولك المفقود.
تَعَلَّم أن ترى ثانية بعينين لا تغشّوها وقائع سابقة**

تنبثق الرؤى العميقة عن مزيج من المشاكل غير المتوقعة والخبرات الجديدة والحقائق التي تم اكتشافها مجدداً. إنّ الهدف هو خلط هذا المزيج مرّات ومرّات، وهو في الواقع أن تكون أنت جهاز الخلط حتى تحتفظ في نفسك وضمن فريقك بجميع العناصر التي تتضافر فتؤدي إلى تفجرات ذات رؤى خلاقة عميقة. هذا ليس أمراً حتمياً فردياً فحسب، بل هو تنظيمي أيضاً. لا يمكن لفرد واحد أن يحتوي كل ما يتغيّر في العالم، وما أرى أداة تحريك المزيج الخاصة بك إلا كبيرة.

5 عصاة الشركة



أنت تفهم الأمر الحتمي الثوري وتشعر به في

أعماق قلبك؛ وتهتز تأثراً بفكرة القيام بعمل جديد، وبناء شيء رايكالي ولا يمكنك أن تسكت عنه. ولكن رئيسك في العصر الصناعي الحائز على الحزام الأسود في أصول اللعب في الشركة منيع على الاستطردات الصادرة عنك، فكلما أردت أن تشرع في طرح فكرتك تناله منه «النظرة» - أنت تعرف ما أرمي إليه - النظرة التي تقول: «من الذي وظف هذا المعتوه، ما لنا وله؟».

ماذا أنت فاعل؟ أتضرب رأسك بالجدار في حجرتك الصغيرة؟ أتلقي بنفسك أمام عجلات سيّارة رئيس مجلس إدارة شركتك الليموزين؟ هل تتحين فرصة أن يدرك هؤلاء المغفلون عبقريتك فيمنحوك الترقية؟ هل تحيل نفسك على المعاش من الناحية الفكرية؟ هل تسجل في كلية البنات الكهنوتية؟ عليك بالصمود. هناك رأي آخر؛ طريق محفوفة بالمخاطر مفروشة بالأشواك نادراً ما يطرّقها أحد، ولكنها تقود إلى الفرصة. إنها سبيل غير معروفة لأشخاص الشركة الكبار، ولكنها معروفة جيداً لدى الآلاف غيرهم من الأشخاص الذين لا يملكون السلطة والذين نجحوا في طرق باب التاريخ انطلاقاً من الحضيض.

هناك أشخاص يغيرون العالم، امرأة في أواسط العمر تتحدّى طغمة ماركوس الحاكمة في الفيليبين. وامرأة إفريقية ترفض أن تجلس في مؤخرة حافلة نقل الركاب، ومجموعة من الأمهات يمارسن الضغط على المشرّعين كي يشدّدوا عقوبة قيادة السيارة على المخمورين، صبي في الثانية عشرة من عمره يؤسّس مجموعة لحماية البيئة تجتذب في نهاية المطاف خمسة وعشرين ألف عضو، شاعر تشيكي يقف بجرأة في وجه الديكتاتورية.. وأنت لا تستطيع أن تغيّر شركتك؟ أعطني استراحة.

ليس هناك بالطبع من سيأذن لك، ولن تأخذ «تفويضاً» من أعلى، ولكن يجب عليك اتخاذ القرار. هل أنت أحد أفراد الحاشية الذين يقبلون حذاء الشركة؟ أم أنت ثوري تتحدّى شركتك كي تكتشف نفسها من جديد؟ هل أنت هنا لتمسح الغبار عن شخصية الإدارة العليا المنفوخة أم لتساعد شركتك كي تبقى ذات شأن في العالم الثوري؟ إذا كان الأمر الثاني هو الجواب فعليك أن تزيد من عزمك ومن تواجدك في كل نواحي شركتك.

التحوّل من أحد الرعايا إلى مواطن

لنبدأ بالحقائق. الأنظمة الاجتماعية الكبيرة المعقّدة (مثل الشركة التي تعمل فيها) لا تتغير من القمة، إلّا إذا وصلت إلى شفير الهاوية. وحتى نفهم السبب لناخذ دقيقة ونصوّر هرم الشركة التقليدي الذي تتربع الإدارة العليا على رأسه والتابعون - عفواً! أقصد «الزملاء» المبجلين - في قاعدته. أين مكان الحد الأدنى من التنوع في الجينات من الهرم يا ترى؟ أين ستجد الناس الذين تم استثمار أسهم عواطفهم العادية في الماضي يا ترى؟ أين ستجد العوام الذين يتعرّضون للإغراء أكثر من غيرهم حتى يوقروا التاريخ؟ الجواب عن هذه الأسئلة الثلاثة جميعها هو «في القمة». والآن إسأل نفسك: من يحتكر وضع الاستراتيجيات وصياغة توجهات الشركة؟ إنها نفس

المجموعة الصغيرة. هل هذا غباء أم ماذا؟ لا غرو أن يكون هناك هذا المقدار الصغير من تجديد مفهوم العمل في معظم الشركات، ولا عجب أن يتم تكوين القسم الأعظم من الثروات الجديدة على يد القادمين الجدد.

الهرم الوظيفي هو تسلسل الخبرة. يتم ترقية الموظفين التنفيذيين الكبار حتى يقوموا بشيء واحد بصورة جيدة جداً. ولكن ينبغي على الشركة أن تتعلم عاجلاً أم آجلاً كيف تفعل شيئاً آخر. أرض المنافسة اليوم تتغير بسرعة كبيرة جداً تصبح معها الخبرة غير ذات شأن أو مصدر خطر، ولن يكون في مقدورك أن تستخدم خارطة قديمة كي تجد أرضاً جديدة. وإذا كنت موظفاً تنفيذياً كبيراً فاسأل نفسك، بعد خبرة عقدين أو ثلاثة عقود من الزمن في الصناعة، هل أنا راديكالي أكثر أم محافظ أكثر؟ هل أنا أكثر رغبة في تحدي المألوف أم أقل؟ هل أنا أكثر فضولاً مما كنت عليه في فتوتي أم أقل؟ هل أنا راديكالي أم رجعي؟ هل أتعلم بالسرعة التي يتغير فيها العالم؟ الموظفون الكبار لهم نفس الفرصة حتى يكونوا راديكاليين كالآخرين، ولكن من الصعب عليهم ذلك لأن لديهم أموراً أكثر يجب ألا يتعلموها. تأمل في شركة ذات أداء متدنٍ، ولا بد أن تجد فريق إدارة أصبح دون قصد منه رهين معتقداته التي عفا عليها الزمن. وعندما يصل الأمر

إلى تجديد مفهوم العمل فإن المعضلة تكمن في القمة.

قال روسو Rousseau ذات يوم: «القانون شيء جيد جداً للناس الذين لديهم أملاك وسيء جداً للناس الذين لا يملكون». الالتزام بعادة سوابق الماضي أمر جيد جداً بالنسبة للذين يتربعون على رأس المؤسسة لأن السابقة تحمي حقوقهم الموقوفة



عليهم ، وتكافىء المهارات التي أكملوها على تمامها والمعرفة التي حصلوا عليها من خلال إدارة الشيء العجوز . ولكن سابقة الماضي والتوزيع الضيق لسلطة صنع الاستراتيجية شيء سيء جداً بالنسبة لأي شخص يريد أن يخلق مستقبلاً جديداً.

لن يكون في مقدورك أن

تستخدم خارطة قديمة

كي تجد أرضاً جديدة

يجب أن توزع المسؤولية عن صنع الاستراتيجية على أكبر قطاع ممكن حتى يمكن لتجديد مفهوم العمل أن يزدهر، ويجب على الإدارة العليا أن تتخلى عن احتكارها لموضوع صنع الاستراتيجية . ولا يمكنك في هذا السياق أن تجد التجديد في أنماط العمل دون التجديد في الأنماط السياسية .

تتكوّن كل شركة من أربعة أنماط متميزة (انظر الشكل «خلق حيّز لتجديد مفهوم العمل»)، في أسفلها «نمط التشغيل»، وهذا يشمل على كل ما يقوم به الأفراد في الواقع على أساس يومي؛ كيفية تنظيمهم، ما هي الأنشطة التي يقومون بها، كيف يتفاعلون مع الزبائن، ما هي عمليات سير العمل التي يقومون بها . يتموضع «نمط العمل» فوق نمط التشغيل . وهذا يمثل جميع الخيارات التي مارستها الشركة بوعي أو من دون وعي بشأن مختلف مكونات مفهوم عملها . وفوق نمط العمل يتربع «النمط الفكري» الذي يشمل على جميع العقائد التي يتمسك بها الأفراد فيما يتعلق بما يدفع النجاح في صناعتهم . إنّه مجموعة العقائد أو المعتقدات التقليدية السائدة حول نوعية الزبائن الذين ستتم خدمتهم، ماذا يريد هؤلاء الزبائن، كيفية وضع الأسعار، كيف سيتم التنظيم وما هي قنوات التوزيع التي سوف تستخدم، وما إلى ذلك . ثم «النمط السياسي» على رأس القائمة وفوق كل شيء .

يشير النمط السياسي إلى الطريقة التي تتوزع فيها القوة في المؤسسة، ولا سيما توزيع السلطة من أجل تعزيز الأنماط الفكرية . ولذلك اسأل

خلق حيز لتجديد مفهوم العمل



نفسك: من هو الذي يتمتع في شركتك بسلطة القضاء على فكرة، والإبقاء عليها في حالة العدم؟ من ذا الذي يمكنه أن يشعر بك بأنك كالأبله فقط من خلال قوله: «جربنا هذا قبل خمس سنوات ولم يفلح»؟ من الذي يحكم بأن الخيارات غير المألوفة هي «خارج النطاق»؟ من الذي يملك الكلمة الأخيرة حول شركة تجريبية جديدة؟ في معظم الشركات تتركز السلطة السياسية في رأس المؤسسة وسابقة الماضي هي الأسوة الطاغية.

أما في الشركة الناجحة تماماً، فإن نمط التشغيل ونمط العمل والنمط الفكري والنمط السياسي جميعها تقف تماماً في خندق واحد، وكل منها يتربع فوق الآخر بشكل متقن. المختصون بالموارد البشرية يطلقون على هذا الوضع كلمة «الاستقامة»، وهي شيء رائع إذا لم يكن العالم في طور التغيير. ولكن الاستقامة التامة تقضي على أي فرصة للتجديد لأنها لا تطبق أي مخالفة، ولا تسمح بالبدائل. الاستقامة هي عدو تجديد مفهوم العمل.

لا تصمد أنماط العمل إلى الأبد في عالم الثغرات، وعندما تبدأ بالتفسخ فإن الإغراء هو في صب القدرة البشرية ورأس المال على تحسين فاعلية نمط التشغيل. غير أن التنفيذ الأفضل لن يصلح مفهوماً محطماً. وفي نهاية المطاف تحتاج إلى أن تكتشف مفاهيم عمل جديدة، أو تعيد اكتشاف الأنماط الموجودة بين يديك اكتشافاً جذرياً. ومع ذلك فلا مناص من التجديد فيما حول مفهوم العمل إلا إذا كان في مقدورك قبل كل شيء أن

تبعد النمط الفكري لشركتك عن النقطة الميثة. يجب أن تقضي على العقائد المتأصلة، وأن تخلق شيئاً من عدم الاستقامة فيما بين النمط الفكري ونمط العمل. ولهذا يجب عليك أن تتعلم أن تكون كافراً بتقاليد الصناعة. ولكن هناك مطب. لن تنجح في تغيير النمط الفكري لشركتك إلا إذا أبعدت النمط السياسي عن الحالة الصالحة للعمل أولاً، ثم أعدت توزيع القوى بصورة مؤقتة من أجل صنع استراتيجية. وبعبارة بسيطة، إذا تم توزيع سلطة خلق الاستراتيجية وتعزيز الأنماط الفكرية توزيعاً ضيقاً فربما وجدت صعوبة في جعل الناس يستمعون إليك. متى كانت آخر مرة استدعاك مديرك التنفيذي لمخاطبة اللجنة التنفيذية؟ متى كانت آخر مرة تم إبلاغ مجلس الإدارة من قبل رئيس رؤيسك أن الشركة تعول عليك في أن تطلع بنمط العمل العظيم التالي؟

فرصة التجديد لأنها لا تطيق أي مخالفة ولا تسمح بأي بدائل

فكيف ستقضي إذن على احتكار الإدارة العليا لصنع الاستراتيجية؟ حسناً، لست بصدد أن تقوم بحركة انقلابية داخلية، ولن تطلق النار على أحد نواب الرئيس الكبار، وبدلاً من ذلك ينبغي عليك أن تكافح في سبيل التغيير، فتنشئ جماعة تأسيسية قوية من أجل تجديد نمط العمل. عليك أن تساعد على بناء سلم وظيفي للإبداع يكون فيه صوت الفرد الانتخابي في صنع الاستراتيجية والتجديد وظيفة إبداع وعاطفة، وليس سلطة ومركزاً سياسيين.

النبأ الجيد هو أن التغيير المخالف للقواعد يمكن أن يبدأ في كل مكان. هل سمعت في حياتك أحداً يقول: «يجب أن يبدأ التغيير في القمة؟» هراء مطلق. كيف يمكن للثورة أن تبدأ بالملكية؟ هل رأيت الملكة إليزابيث



الثانية في حياتك أمام قصر بكنجهام تلوح بلافتة عامة كُتب عليها: «تريد جمهورية؟» نيسلون منديلا Nilson Mandella، فاكلاف هافيل Vaclav Havel، مُهندَس غاندي Mohandas Ghandi، سوزان ب. أنتوني Susan B. Anthony، مارتن لوثر كينج Martin Luther King. كم مرة بدأ التغيير العميق من القمة؟ صحيح أن أمريكا لم تعان في الواقع إلا حرباً أهلية واحدة تعود كثيراً إلى المبادئ الديمقراطية الدستورية التي يقدّسها الدستور، والتي خلقت فرصة وافية كي ينطلق التغيير من تحت. ليس الكونغرس هو الذي وضع برنامج التغيير الاجتماعي في أمريكا، إنهم المكافحون من أجل التغيير.

هل توحى لك هذه الأسماء بأي شيء: بيتر بينيسون Peter Beneson وفلورانس كيللي Florence Kelly وصامويل هوبكنز آدامز Samuel Hopkins وAdams وإيرفينج ستو Irving Stowe وسارة برادي Sarah Brady وليندا كارول برون Linda Carol Brown؟ ربما كان جوابك بالنفي، ولكن لعلك قد قطفت ثمار كفاحهم من أجل التغيير. بينيسون هو مؤسس منظمة العفو الدولية. كيللي مستهلكة ومكافحة عالمية من أجل التغيير أسست رابطة المستهلكين الدولية وناضلت في سبيل إقرار الحد الأدنى من الأجور وقوانين تشغيل الأطفال وساعات العمل. آدامز صحفي شهّر بالفساد وكانت له اليد الطولى في إقرار قانون الغذاء والدواء الأساسيين سنة 1906. ساعد على تنظيم حركة السلام الأخضر. برادي - التي صرع الرصاص زوجها أثناء محاولة اغتيال رونالد ريغان - واحدة من أكثر المناضلات من أجل الرقابة على الأسلحة في أمريكا، والتي ساعدت مطالباتها البرلمانية على إقرار مشروع قانون برادي Brady Bill الذي ينص على فترة انتظار مدتها خمسة أيام لكل طلبات شراء الأسلحة. براون هي الفتاة العاصفة الأفريقية - الأمريكية الشابة التي حاولت أن تتسجل في مدرسة توبيكا Topeka في كنساس Kansas سنة 1950 والتي أثارت قضية براون ضد مجلس التعليم في توبيكا في المحكمة العليا التي أصدرت حكمها بعدم دستورية الفصل العنصري في المدارس. هؤلاء الأفراد، وآلاف من المكافحين من أجل التغيير الأقل

شهرة، طرحوا الأسئلة الكثيرة وارتفعت أصواتهم ونظموا ووضعوا الخطط والمناهج ونجحوا في آخر المطاف. ولقد عوضوا بعاطفتهم عن السلطة التي كانت تنقصهم. كانوا مواطنين مكافحين من أجل التغيير.

إن مرونة الحكومة الديمقراطية لا تبنى على شخص واحد وصوت واحد، ولكن على أهليتها في تأييد المكافحين من أجل التغيير، وتقديم منبر

ليس المكافحون من أجل التغيير مقاومين للحكومة،
ولكنهم المعارضة الموالية، وهدفهم خلق حركة ضمن
شركتهم وخلق ثورة خارجها



للمظلومين واستخدام طاقات الساخطين على الأمر الواقع. الديمقراطية هي سوق حرة للقضايا؛ سواء كانت المجاعات أو البيئة أو حق الحياة أو المساواة العرقية أو مئات من الحركات الأخرى. وهؤلاء الذين يقودون هذه القضايا ويضعون برامج المجتمع هم مواطنون حقيقيون، والبقية الباقية منا هم رعايا. ومن سوء الطالع أن تصبح فكرة الديمقراطية مهيضة الجناح جداً، وأن يتصاغر شعور الفرد بالمسؤولية كثيراً بحيث يمكن أن نلخص الديمقراطية والشعور بالمسؤولية بشعار: «شخص واحد - صوت واحد»، وهو لا يمثل المثل الأعلى للديموقراطية، ولكنه أقل القليل من الشروط المسبقة. هل لك أن تدعي أنك مواطن إذا مارست حقوق المواطنة مرة واحدة فقط كل أربع سنوات في مراكز الاقتراع؟ وهل لك - على نفس الشاكلة - أن تدعي أنك أكثر من مجرد مستخدم إذا تخلّيت بمحض إرادتك عن مسؤوليتك في التأثير على مصير المؤسسة التي تتركس لها القدر الكبير من ساعات يقظتك؟



قف لحظة وتأمل الثمن المأساوي الذي يدفعه البشر في الغالب عندما يقف المجتمع عاجزاً عن إعادة تشكيل نفسه من خلال حركة الكفاح السلمية من أجل التغيير، حيث لا منجاة

للقامين والمتبرمين . تدابير استئصال شعب أو ثقافة والانقلابات والانتفاضات الدموية أصبحت الوسيلة الوحيدة لتغيير السياسة . هل الأمر مختلف في داخل الشركات ؟ ظلت كثير من الشركات تنوء طوال سنوات تحت قيادة متوسطة الجودة قبل أن يطلب الجنرالات ، عفواً ، حملة الأسهم ، تغيير الحرس . وبدلاً من أن يُربط المدراء التنفيذيون الذين سقطت سمعتهم إلى سارية وتُطلق عليهم النار ، نراهم يأخذون إحالة مبكرة على التقاعد لأسباب «شخصية» .

الديموقراطية الدستورية الأمريكية ظلت على قيد الحياة بعد قرنين وربع من التغيير التكنولوجي والاجتماعي اللذين لم يسبق لهما مثيل . الديموقراطية في أمريكا وفي كل مكان آخر في العالم ، تقدّم أكثر من منجاة للمتبرمين ؛ إنها تقدّم - في حالة الولايات المتحدة - وسائل تغيير لجوهر أسس الكيانات السياسية ذاتها من خلال العملية التشريعية والتعديلات الدستورية في نهاية المطاف . وإذا أرادت الشركات أن تزدهر - على نفس الشاكلة - في عصر الثورة تعيّن عليها أن تعمل كي تصبح أقل أوتوقراطية وأكثر ديموقراطية ، وعليك أن تتعلّم كيف تكون مكافحاً من أجل التغيير إذا أردت أن تكون مواطناً للشركة لا أن تكون واحداً من الرعية .

وليس ولاؤهم لشخص أو منصب بل لنجاح المؤسسة بشكل مستمر ، ولنجاح كل الذين يعملون بالنيابة عنه . إنهم وطنيون عقدوا العزم على حماية المشروع من البرزخ الفاصل بين النجاح والفشل والمصلحة الخاصة الضيقة وتبجيل الماضي . إنهم يحاولون أن يصلحوا ولا يدمروا ، ويهدفون إلى خلق حركة ضمن شركتهم وخلق ثورة خارجها . وفيما يلي الشرح الذي أورده قاموس ويبستر Webster لكلمة «حركة movement» ، إنها «سلسلة من الأنشطة المنظمة من قبل الناس الذين يعملون يداً واحدة نحو هدف ما» . وبالمقارنة فإن الثورة هي «قلب حكومة أو تشكيل حكومة أو نظام اجتماعي» . الحركة هي ما تخلقه أنت من أجل رفع الوعي وتحريك موارد الثروات داخل شركتك ، والثورة هي ما تريد أن تكتم عيبه عن منافسيك .

إن المكافحين من أجل التغيير «راديكاليون هدأت ثورتهم»⁽¹⁾ والتزموا بشركتهم ولكنهم التزموا أيضاً بقضية خلافة مع القيم أو الممارسات المتشفية ضمن مؤسستهم. إنهم يتصرفون كأعضاء مسؤولين في تنظيمهم، ولكنهم أيضاً مصدر أفكار بديلة وتحولات. إنهم يتحدثون الأمر الواقع بطريقتين؛ الأولى برفضهم أن «يتلاءموا مع الوضع» والثاني بقلقلة الوضع الراهن من خلال أعمالهم المقصودة. إنهم متمسكون بالمثاليات ولكنهم خارجون عن صف الإجماع. إنهم براغماتيون أذكاء أيضاً، ويعرفون كيف يسيرون النظام السياسي وفق مصالحهم. إنهم أشخاص سريعو الغضب دمهم بارد.

لعلك تطرح على نفسك سؤالين؛ الأول لماذا يجب أن أهتم وأن أخطر من أجل شركة تعتبرني قابلاً للإنفاق؟ والثاني هل من الممكن في الحقيقة أن يتغير اتجاه شيء كبير وصعب المآخذ مثل شركة؟ في وقت لا يملك الإنسان عتلات السلطة؟

منذ عشر سنوات وحتى اليوم، ظلت الإدارة العليا تخبر العاملين بأنه لا حقوق لهم، ليست ثمة وظيفة مدى الحياة، ولا وظيفة لها أجر دون عمل، وليست هناك ضمانات. عليك أن تحمل مسؤولية مسار وظيفتك وأن تبقى موجوداً وعليك أن تبرر وظيفتك. لكن الجانب غير المحتشم من الحقوق هو أنه لا توجد إعالة. لقد اعتبرت شركات عدة - على سبيل الخطأ - أن الإعالة هي الولاء. ولكنك لم تعد في كنف أحد، إذ أن لديك خيارات. ومع ذلك فهناك ثلاثة أسباب وجيهة كي ترفع رأسك فوق المتراس:

السبب الأول: إنك تستحق أكثر من راتب وأسهل ممنوحة. هل تتذكر بيت الشعر الذي ينسب في كثير من الأحيان إلى جون لينون John Lennon: «الحياة هي ما يحدث أثناء انشغالك في وضع خطط أخرى؟» نعم، ربما هناك حياة أخرى، ولكن هذا لا يشكل عذراً حتى

(1) والتغيير»، أورغانيزيشنال سينس 6، رقم 5 (أيلول/سبتمبر - تشرين الأول/أكتوبر 1995) 585 - 600.

تعامل الحياة كأنها قياس ثوب تخيطه. إسأل نفسك. هل فعلت شيئاً في السنوات الثلاث الأخيرة سوف تتحدث عنه بقية عمرك؟ ما هو الشيء الوحيد الذي تعمل لأجله؟ تحصيل البجوحة، ولكن هل هذا كل شيء؟ يصبح الأفراد مكافحين من أجل التغيير لأنهم يعرفون أن تحديد قيمة أنفسهم مرهون بالقضايا التي يقومون على خدمتها. إنك تحتاج إلى قضية نبيلة.

السبب الثاني: الشركة ليست «هُم»، إنها «أنت»، فكف عن التذمر منهم. هذا عذر تستخدمه لتبرير التقاعس عن القيام بعمل ما. إبدأ بالتفكير بشركتك كعربة لأحلامك، كما لو كنت تصدر أمراً سامياً كبيراً. هذه ليست رحلة ذاتية، إنها الحقيقة. وما الشركة، إلى حد ما، إلا الإرادة الجماعية لأعضائها، وبإمكانك أن تعطي شكلاً لتلك الإرادة.

السبب الثالث: إنك مدين لأصدقائك وزملائك. شركتك لها وجه تراه كلما أمعنت النظر في الحجرة الصغيرة التالية أو شاطرت أحداً طاولة في المقصف. وهؤلاء الناس، مثلك، يستحقون فرصة تُتاح لهم ليصنعوا شيئاً مميزاً جداً في العالم. ربما تعوزهم شجاعتك، ولكنهم يحنون إلى أن يعطوا شيئاً جديداً، وهم مستعدون لكي يحلموا. إنك لا تفعل حتى ترفع من قيمة الأسهم الممنوحة للمدير التنفيذي، ولكنك تقوم بذلك كي تمنح الناس العاديين الفرصة لإنجاز أشياء غير عادية.

هذا هو سبب تضايقك. ولكن هل يمكن أن يتم ذلك؟ نعم. إنك على وشك أن تقابل عدداً من المكافحين من أجل التغيير نجحوا في تبديل وجهة بعض كبريات الشركات العالمية.

جون باتريك وديفيد غروسمان: الدعوة إلى استيقاظ شركة آي بي إم:

هل تذكر عندما كانت آي بي إم IBM حالة عملية عن الرضى الذاتي؟ كان موظفو الشركة التنفيذيون منشغلين كثيراً في خوض غمار معاركهم التي

لا تنتهي حول السباق إلى الهيمنة لدرجة منعته من رؤية إدارة الشركة حولهم وهي تفتت بعد أن كانت ذات يوم حصينة، وذلك بعد أن فصلت بينهم وبين العالم الخارجي طبقات من المدراء المطيعين، والعمال الخنوعين، بعضها فوق بعض. الشركة التي تربعت طوال أربع سنوات متتاليات في منتصف الثمانينيات على قمة لائحة فورشن Fortune التي تضم الشركات الأكثر إعجاباً، كانت بحاجة رهيبة للإنقاذ في أوائل التسعينيات. كانت شركات فوجيتسو Fujitsu وديجيتال إيكويبمنت كوربوريشن Digital Equipment Corp. وكومباك Compaq تحطم هوامش الكومبيوترات. إدي إس EDS وأندرسن كونسلتينغ Andersen Consulting كانتا تسرقان قلوب مدراء المعلومات الكبار الذين ظلوا موالين مدة



كيف يمكن لشركة تخلفت عن كل نموذج شائع للكمبيوتر منذ الكمبيوتر المركزي أن تتركب موجة الإنترنت، الموجة التي افتقدها حتى بيل غيتس Bill Gates ومايكروسوفت أصلاً؟ يعود الكثير من الفضل إلى جع عصابة صغيرة من المكافحين من أجل التغيير الذين أضرموا ناراً كبيرة على خلفية آي بي إم IBM العريضة إلى ج حد ما

طويلة لشركة آي بي إم. كانت إنتل Intel ومايكروسوفت Microsoft تهربان بأرباح الكمبيوتر الشخصي. كان الزبائن يتحسرون على غطرسة الشركة. وبحلول نهاية سنة 1994، وهي السنة الأولى التي أمضاها لو غيرشتر Gerstner كاملة كمدير تنفيذي، كانت الشركة قد أرهقت بخسارة تراكمية بلغ مجموعها 15 بليون دولار خلال السنوات الثلاث السابقة، وتهاوت قيمتها التقديرية في السوق من 105 بلايين دولار إلى 32 بليون فقط. كاد المستشارون المجتمعون يصلون إلى إجماع في وجهات نظرهم: يجب أن يتم تقييم آي بي إم IBM.

رغم التأكيدات المبكرة التي أطلقها غيرشتر Gerstner بأن الشركة لا

تحتاج إلى استراتيجية (كان آخر شيء أراده هو البدء بحوار علني في كل أرجاء الشركة)، فإنها كانت تسير على غير هدى بقوة الريح العاصفة، ومع ذلك ففي غضون السنوات السبع التالية حوّلت نفسها إلى شركة تبيع خدمات، وتسلم حلولاً معلوماتية من مبدئها إلى منتهاها بعد أن كانت في البداية تبيع الصناديق. تنامت خدمات آي بي إم العالمية وحققت عملاً بلغت قيمته 30 بليون دولار، وضمت بين جناتها ما يزيد عن مئة وخمسة وثلاثين ألف عامل. وربما قلت: حسناً، ولكنها كانت تزاوّل لعبة اللحاق بشركات أندرسن Andersen وسي إس سي CSC وإي دي إس EDS ولفيف من مجموعات شركات خدمة المعلوماتية. ربما! لا يمكن بسهولة نكران صعود آي بي إم إلى مركز المورد العمل الإلكتروني الأول في العالم، وهو أحدث تحوّل لها. بحلول نهاية سنة 1998 كانت الشركة قد أكملت ارتباطات استشارية في عالم العمل الإلكتروني بلغ عددها ثمانية عشر ألفاً، رفدتها بنحو ربع عائداتها البالغة 82 بليون دولار. وخلال بضع سنوات قليلة انقلبت صورتها من تشبيه يدل على الشركة الكسول إلى أول محطة تقف عندها أي من كبريات الشركات التي تتلّهب كي يتم تفعيلها على الشبكة العالمية. واليوم كم هو غريب هذا الأمر؟ كيف يمكن لشركة تخلّفت عن كل نموذج شائع للكمبيوتر منذ الكمبيوتر المركزي أن تتركب موجة الشبكة العالمية، وهي الموجة التي افتقدتها حتى بيل غيتس Bill Gates ومايكروسوفت بادئ ذي بدء؟ يعود الكثير من الفضل إلى عصبة صغيرة من المكافحين من أجل التغيير الذين أضرموا ناراً كبيرة على خلفية آي بي إم IBM العريضة إلى حد ما. وإليك قصتها.

انطلقت الشرارة الأولى في ركن خلفي من إمبراطورية آي بي إم يقع على قمة هضبة في آيثاكا Ithaca بنيويورك وذلك من قبل مُبرمج مغمور - ديفيد غروسمان David

المستوى لديها، يداوم في مركز النظريات بجامعة كورنيل Cornell University's Theory Center الذي يتألف من بناء لا يُعرف باسم معين، ويختفي في أقصى الزاوية الجنوبية الشرقية من الساحة الهندسية. كان غروسمان هذا يعمل على كومبيوتر عملاق مربوط بواحد من أوائل أشكال الشبكة العالمية، وكان من أوائل الأشخاص في العالم الذين حملوا المتصفح موزاييك Mosaic browser وكانوا يجربون عالم الرسوم على موقع على الشبكة العالمية. وسرعان ما استحضر خيال غروسمان الخصيب ثروة من التطبيقات المهمة للتكنولوجيا الناشئة. في شباط 1994 جرت واقعة زادت من قوة تصميم غروسمان على مساعدة أي بي إم على النجاة أمام ما أدرك أنه على الأقل «الشيء الكبير التالي» وربما يكون «الشيء الكبير الأخير»، وخطر ذلك له بينما كان الثلج يفترش الأرض فيما حول مركز النظريات.

كانت الألعاب الأولمبية الشتوية قد بدأت من فورها في ليلهامر Lillehammer بالنرويج، وكانت أي بي إم هي الراعية التكنولوجية لها، والمسؤولة عن تقديم جميع البيانات المتعلقة بالنتائج. كان غروسمان في منزله يشاهد المباريات عندما رأى شعار مايكروسوفت متربعا في أسفل شاشة جهاز التلفاز على إعلانات مفرحة كانت تزيّن مساهمة أي بي إم بهذا الحدث. ولكنه عندما جلس أمام محطة عمله Unix يونيكس وتصفح موقع الشبكة العالمية تكوّنت لديه صورة مختلفة تماماً. كان موقع الألعاب الأولمبية الذي تديره صن مايكروسيستمز Sun Microsystems يأخذ بيانات أي بي إم الخام المدخلة ويقدمها تحت شعار صن Sun. يقول غروسمان: «لو لم أكن أعرف صورة أفضل، لظننت أن تقديم البيانات يجري من قبل صن، وأن أي بي إم ليس لديها دليل عما كان يحدث على الشبكة المفتوحة. وقد ضايقني ذلك».

كان غروسمان يعلم بوجود
فنيين جهلة بالموقع في أي بي إم،

فهو يتذكر بداية عمله مع مايكروسوفت قبل بضع سنوات، وكيف أن كل شخص كان ما يزال يستخدم مآخذاً من الكومبيوتر الرئيس مينفرم mainframe. «أصبت بالصدمة، لقد خرجت من بيئة عمل معلوماتي متقدّم وكنت أخبر الناس ضمن شركة آي بي إم عن وجود هذا الشيء المسمى يونيكس Unix ووجود شبكة عالمية، فلم يكن أحد يعرف عم أتحدّث».

ورغم ذلك فقد شعر غروسمان في هذه المرة بالحرّج وشقّ ذلك عليه. بعد أن فتّش في دليل هاتف الشركة عن اسم الموظفة الكبيرة المسؤولة عن التسويق الكامل فيها - آبي كونستام Abby Kohnstamm - أعلمها برسالة أن بيانات آي بي إم المدخلة قد مزّقت. وبعد بضعة أيام هاتفه أحد أتباعها من العاملين في ليلهامر، وفي نهاية المحادثة الهاتفية المليئة بالإحباط تولّد شعور لديه بأن أحدهما كان يعيش في كوكب آخر. وإمعاناً في تصميمه، حاول غروسمان أن يرسل إلى مسوّق الألعاب الأولمبية بعضاً من اللقطات المأخوذة عن الشاشة من موقع صن Sun على الشبكة العالميّة، ولكن بريد آي بي إم الإلكتروني الداخلي لم يتمكّن من محاكاة برمجيات الموقع، غير أن هذا لم يمنع الدائرة القانونية الدؤوبة في الشركة من إرسال رسالة بطلب التوقف، وكف اليد، نجحت في إغلاق الموقع. ربما توقف معظم موظفي الواجهة عند هذا الحد. ولكن كانت هناك نقطة أكبر، شعر غروسمان بأن البقية في آي بي إم يفتقدونها: إن صن Sun كانت على وشك أن تطبق عليهم. بعد أن عاد الجميع من الألعاب الأولمبية، توجه بسيارته إلى المقر الرئيسي للشركة في أرمونك Armonk بنيويورك، على بُعد أربع ساعات، لكي يقدّم الشبكة العالميّة إلى كونستام Kohnstamm شخصياً.

عندما وصل غروسمان إلى هناك، دخل دون أن ينتبه إليه أحد، وهو يحمل محطة يونيسك بين يديه، وشق طريقه مرتدياً لباس المبرمجين الخاكي والقميص مفتوح العنق، إلى الطابق الثالث حيث الحرم الأقدس لأكبر شركة كومبيوتر في العالم. قام غروسمان بمد خط المأخذ رقم 1، الذي كان قد استعاره من شخص كان يعمل على مشروع فيديو، إلى غرفة خلوة، ووصله

لقد ازدادت عواطف باتريك وغروسمان بفعل إمكانيات الموقع التي لا حدود لها، وأصبحا الفريق الذي سيربط بين الشبكة العالمية وآي بي إم، حيث يترجم باتريك لغروسمان الشؤون المتعلقة بالعمل، ويترجم غروسمان لباتريك الأمور التكنولوجية. باتريك يعمل راعياً وسمساراً للموارد وغروسمان مطوراً لحلقات وصل أساس مع رؤوس الشبكة في بيئة التطوير المترامية الأطراف التابعة للشركة. يقول غروسمان: أصعب جزء على الناس العاديين مثلي هو كيفية لفت انتباه المستوى الأعلى ضمن شركة آي بي إم». كان باتريك ناصح غروسمان المخلص وواسطته.

بعد مشاهدة العرض الذي قدّمه غروسمان، قام باتريك بتوظيفه، وسرعان ما ارتبط الاثنان بمكافح آخر في مجال الشبكة العالمية ضمن الشركة هو ديفيد سينغر David Singer الذي كان باحثاً في ألاميدا Alameda بكاليفورنيا، وكتب واحداً من أوائل برامج غوفر Gopher من أجل أخذ المعلومات من الشبكة. بدأ غروسمان وسينغر التعاون على إنشاء الشبكة الداخلية الأولية للشركة، وقام باتريك بطبع نشرة - (تعليمات) «إنشاء الاتصال» - من تسع صفحات في توصيف الموقع لخصت كيفية زيادة الفائدة من الموقع من خلال الخطوات الست التالية:

- 1 - ضع ورقة الاتصال مع البريد الإلكتروني.
- 2 - أعط كل موظف عنوان بريد إلكتروني.
- 3 - ليكن الموظفون التنفيذيون في المستوى الأعلى جاهزين للردّ الحي على الزبائن والمستثمرين.
- 4 - أنشئ صفحة رئيسية على الموقع من أج تحسين الاتصال مع الزبائن.
- 5 - إطبّع عنوان الموقع على كل شيء ولتوضع جميع البضائع قيد التسويق الحي.
- 6 - إستخدم صفحة الموقع الرئيسية للتجارة الإلكترونية.

تم توزيع ورقة تعليمات «إنشاء الاتصال» عبر البريد الإلكتروني بصورة

غير رسمية، ووجدت مستمعين جاهزين بين المعجبين بالشركة ومحبيها عبر الشبكة العالمية الذين لم يدعهم أحد إلى ذلك. وكانت الخطوة التالية هي إنشاء مجموعة أخبار حية من النوع الذي يسمح لمخططي الشركة المُستَترين بالمتاجرة بالطرائف الفنية. يقول غروسمان: «القليل من الناس في المستوى الأعلى يعرفون حتى بوجود هذه المادة». وخلال بضعة أشهر انضم لفريق إنشاء الاتصال الحقيقي ثلاثمئة من المتحمسين. استخدم باتريك وغروسمان الموقع لإقامة مجتمع من المعجبين به الذين سيغيّرون شركة آي بي إم في نهاية المطاف، مثلهم في ذلك مثل المنشقين في الاتحاد السوفييتي السابق عندما استخدموا آلة نسخ مختلسة.

وبينما كانت مجموعة باتريك تزدهر، كان البعض يجادلون بأن عليه أن يهتم بشؤون الشركة وأن يحوّل الموقع الناشئ إلى مشروع يتم التصديق عليه بصورة رسمية. لكن رئيس باتريك، جيم كانافينو Jim Canavino لم يوافق، وقال لباتريك: «أنت تعرف أن بإمكاننا أن ننشئ دائرة ونعطيك لقباً، ولكنني أرى أن هذه الفكرة غير جيدة. عليك أن تحاول الإبقاء على هذا الأمر العام مستمراً قدر الإمكان. كان باتريك بحاجة إلى أن ينقي شركة آي بي إم لا أن يدير فريقاً لمشروع منعزل. سوف يكون من السهل على الآخرين في الشركة تجاهل دائرة صغيرة ولكنهم لن يستطيعوا الصمود أمام أمواج عارمة. ومع ذلك فلم يكن كانافينو يترفع عن استخدام دوره كرئيس للاستراتيجية في إعطاء هذه المبادرة الغُضّة دفعة إلى الأمام. لقد أصدر باتريك أوامره بمنع إنشاء موقع على الشبكة العالمية دون موافقته، وذلك مخافة أن تتحوّل الشركة بسرعة من شركة لا تملك موقعاً على الشبكة العالمية إلى شركة تمتلك عشرات من المواقع التي لا تنسق مع بعضها البعض. كان القليلون في الشركة يعرفون نُتْفاً مما ستصبح عليه الشبكة العالمية في المستقبل، وأصبح باتريك قيصر الشبكة العالمية شبه الرسمي في الشركة، وهذا منصب جيد لأحد الموظفين.

كان جيش باتريك المتطوع عبارة عن مجموعة من المدمنين على

الشبكة العالمية واسعة الانتشار، وكان الكثيرون منهم يجهلون أن هناك كثيرين ممن يشاطرونهم عواطفهم. يقول غروسمان: «الشيء الذي انتهى جون إلى تقديمه كان قدرته على أن يُحدد ويلخص العمل الذي كان يقوم به كل شخص، وأن يفتح الكثير من الأبواب». وبالتالي فإن «الشباب المتشحنين بالسواد» هم الذين عرّفوا باتريك على ثقافة الشبكة العالمية ومثالياتها في المساواة والمعبر إليها اللذين يعتمدان التجربة الحية سبيلاً إلى تطوير تكنولوجيات جديدة.

وعندما تنادى المؤتمرون في سبيل إنشاء الاتصال إلى اجتماعهم الأول وجهاً لوجه «كان السؤال الأول الذي يدور على كل لسان هو كيف يمكننا أن نوقظ هذه الشركة من سباتها» كما يتذكر ذلك غروسمان.

جمع المستقبل مجموعة صغيرة من الذين نفضوا أيديهم من إنشاء الاتصال، ومنهم غروسمان، في البيت الذي يمضي فيه إجازته، والكائن في أعماق غابات بنسلفانيا الغربية، وهناك رقّعوا نموذجاً لصفحة رئيسة بالحجم الكامل لموقع آي بي إم. كانت الخطوة التالية هي الوصول إلى مشاور غيرشتر Gerstner التكنولوجي الذي وافق على أن يحضر هذا الأخير عرضاً لمنظور موقع شركة آي بي إم على الشبكة العالمية، والذي طرح هذا السؤال - عندما رأى نموذج الصفحة الرئيسية: «أين زر الشراء؟» لم يكن غيرشتر دارساً سريعاً بل كان دارساً فورياً، ولكن ديف وباتريك كانا يعرفان أن مديراً تنفيذياً ماكراً لم يكن كافياً، وأن هناك الآلاف ما زالوا بحاجة إلى أن يعتنقوا دين الشبكة العالمية.

حانت فرصة التحوّل الكبير في اجتماع للإدارة العليا عقده موظفو آي بي إم الثلاثمئة الكبار في 11 أيار/مايو 1994. وبعد أن تدبّر باتريك أمر إدراج اسمه في جدول الأعمال، بذل جهداً حثيثاً لإيصال فكرته إلى مستقرها. بدأ يعرض على هذه النخبة العليا مواقع أخرى على الشبكة العالمية كانت منشأة وعاملة، منها مواقع هيوليت باكارد Hewlett-Packard وصن مايكروسيستمز Sun Microsystems وموقع مطعم ريد سيج Red Sage في واشنطن دي سي

وصفحة ابن غروسمان - أندرو - الذي لم يتجاوز السنوات الست من عمره .



يدور على كل لسان هو كيف
ان نوقظ هذه الشركة من
سباتها

كانت النقطة واضحة: يمكن أن يجد كل امرئ حضوراً حقيقياً على الموقع. واختتم باتريك العرض بقوله: «وبهذه المناسبة فإن آي بي إم سيكون لها صفحة رئيسة أيضاً وهذا هو الشكل الذي ستكون عليه»، ثم عرض

على هؤلاء الموظفين التنفيذيين الكبار المندهمشين أنموذج صفحة دبليو دبليو دبليو دوت آي بي إم دوت كوم www.ibm.com بالحجم الطبيعي بواسطة شريط فيديو مدته 36,2 ثانية يظهر فيه غيرشتر وهو يقول: «اسمي لو غيرشتر. مرحباً بكم إلى آي بي إم».

ومع ذلك فقد بقي الكثيرون من أصحاب الزمن الماضي في آي بي إم متشككين، ويتذكر باتريك ذلك فيقول: «كان كثير من الناس يقولون: «وكيف تربحون مالاً من هذه؟»» فقلت «ليست لدي فكرة. اعرف أن هذه هي وسيلة الاتصال الأقوى والأهم التي وجدت حتى اليوم داخل الشركة وخارجها».

وبُعِيد اجتماع أيار/ مايو، ظهر باتريك وعدد قليل من زملائه في أحد مؤتمرات التجارة الدولية على الشبكة العالمية. كانت نجمة المعرض التي تحتل الركن الأكبر هي الشركة المزاحمة ديجيتال إيكويبمنت Digital Equipment. تأججت نار باتريك التنافسية، كما حصل لغروسمان من قبل. وفي اليوم التالي - عندما كان منظم المؤتمر يزايدون على مساحات في المعرض المقبل - اكتب باتريك باسم آي بي إم على أكبر مساحة عرض لشركته بكلفة تبلغ عشرات الآلاف من الدولارات. يعترف باتريك قائلاً: «كان مبلغاً ما كنت أملكه، ولكنني علمت أن باستطاعتي أن أجده بطريقة ما. إذا لم تتجاوز في بعض الأحيان سلطتك الرسمية فإنك لا تدفع بالأمور إلى

الأمم». بعد أن أصبح اسم آي بي إم حياً على الشبكة العالمية، كانت لدى باتريك نقطة تجمع يمكن له أن يحشد حولها جميع مشاريع الشركة المختلفة ذات الصلة بالشبكة العالمية. كان همُّ باتريك يتركز بنفس الدرجة على المشاهدين الذين يريد أن يصل إليهم في الداخل، وكذلك على العالم الخارجي. وهنا حانت له فرصة لزرع رسالته في كل جنبات الشركة، فبعث برسائل إلى مدراء جميع وحدات العمل العامين يطلب إليهم تزويده بكل ما يرغبون بظهوره على الشبكة العالمية، وما على هذه الوحدات في سبيل ذلك إلا أن تقدّم جزءاً يسيراً من المال، وهو سيقوم بتنسيق كل شيء. ولقد ظهر



أن آي بي إم تملك من تكنولوجيات تصفّح المواقع أكثر مما كان يتوقع، ولكن أياً منها لم تكن في حقيقة الأمر جاهزة للنزول إلى السوق. ومع ذلك فما أن حلّ شهر كانون الأول من تلك السنة حتى كان بمقدور باتريك أن يعرض آي بي إم غلوبال نيتويرك IBM Global Network كأكبر شركة في العالم لتقديم خدمات الشبكة العالمية وتصفّح المواقع، متقدمة في ذلك على كل من مستكشف نيتسكيب Netscape's Navigator ومستكشف

مايكروسوفت Microsoft's Explorer. لقد خطفت آي بي إم الأضواء وأصبحت جزءاً ثابتاً في كل عالم من عوالم الشبكة العالمية فيما بعد.

ظل باتريك يحارب دائماً نزعة النظرة المحدودة لدى آي بي إم، واستغل كل مناسبة ليُرسخ الفكرة بأن الموقع على الشبكة العالمية هو أمر يخص الشركة بكاملها وليس قسماً معيناً. وفي معرض عالم الشبكة العالمية التالي المنعقد سنة 1995 تحدّى زملاءه كي يترك كل منهم تحيزه عند الباب. يقول باتريك: «في الليلة السابقة للمعرض جمعت الجميع في مدرج وقلت «نحن هنا لأننا فريق آي بي إم للشبكة العالمية خلال الأيام الثلاثة التالية، ولستم آي بي إم أوستن IBM Austin أو آي بي إم ألمانيا». هذا جزء من ثقافة الشبكة العالمية: سهل بلا حدود». أثار جناح آي بي إم كثيراً من الفضول بين المشاركين الآخرين في المعرض. وعندما كان الناس يسألون باتريك عن رئيسه كان يقول: «الشبكة العالمية». وعندما يسألونه عن تنظيمه كان يجيب: «إنكم تنظرون إليه، وهناك المئات غيره».

كان باتريك جندياً محنكاً لا تلين له قناة؛ ينشر الكلمة الطيبة عن الشبكة العالمية من خلال خطب لا تحصى داخل آي بي إم وخارجها. يسترجع باتريك قائلاً: «يدعوني بعض الناس كي أتحدث عن الكومبيوتر ThinkPad فأحضر وأتحدث عن الشبكة العالمية بدلاً من ذلك. أستخدم ThinkPad كي أقدم استعراضاً لصفحة الموقع بدلاً من شرائح باوربوينت PowerPoint». وكذلك فقد جعل باتريك الوصول إلي من قبل وسائل الإعلام سهلاً جداً. يعرف الناس داخل آي بي إم ما يفعله باتريك من خلال قراءة الصحف، ولكن اهتمامه الأسمى - حتى حينما يتحدث لوسائل الإعلام - يظل حول الخرق الواسع لموظفي آي بي إم المتشبهين بأفكارهم. إنه فقط لا يستطيع أن يكف عن الحديث عن الشبكة العالمية. يقول باتريك: «إذا صدقتها فيجب عليك أن تخرج كي تتحدث عنها بشكل دائم، ليس في بعض الأحيان ولكن في كل حين. إذا كنت تعرف أنك على الحق فعليك أن تثابر عليه».

في الوقت الذي كان فيه باتريك وفريقه يلقون بقنابل الشبكة العالمية اليدوية في كل اجتماع يستطيعون أن يدلّفوا إليه، كان غيرشترن يثير النار من تحتها، فقد كان إيمانه المبكر بأهمية المعلوماتية الشبكية متلاحماً مع منطق الشبكة العالمية، وكان مستعداً - بعد أن مال إلى كفة باتريك - في كل حين لأن يعطي مواقع آي بي إم دفْعاً إلى الأمام، فقد أصر على أن تضع آي بي إم تقاريرها السنوية والربعية على الموقع وذلك قبل مدة من مبادرة شركات كثيرة بذلك. كما قرّر أن يعطي عنواناً رئيسياً على عالم الشبكة العالمية قائلاً: إن الشبكة العالمية هي في الحقيقة للعمل، هذا في الوقت الذي كان فيه بيل غيتس Bill Gates وآخرون يعلنون باحتقار أن الموقع على الشبكة العالمية وسيلة غير مأمونة لمستهلك التجارة الإلكترونية.

أصبح باتريك ضمن شركة آي بي إم الرسول الثقة بين أشخاص الشركة الرسميين، والقراصنة الذين يرتدون القمصان قصيرة الأكمام والذين كانوا مربوطين بثقافة الشبكة العالمية ويتغذّون على وقت الشبكة العالمية. كان باتريك مصدّقاً عند أرستقراطي آي بي إم، وكانت رسائله بسيطة لا تحتل التأويل: «إفقدوا هذه وسوف تفقدون مستقبل العمل المعلوماتي». وفي الوقت نفسه قام باتريك بإقناع غروسمان ومن على شاكلته أنه ليس كل من في الإدارة العامة إنسان العصر الحجري:

اعتدت على أن أظن أنه لا يمكن تفسير المستويات العليا في شركة آي بي إم، وأن هؤلاء الأشخاص لا يعرفون شيئاً عن تسيير شركة. لكن أمراً واحداً من أمور كثيرة أثّر بي، ذلك هو أن الناس الذين يديرون هذه الشركة هم في الواقع رجال أعمال لامعون. لقد ربطناهم بطريقة ما بأهل الشارع، وكان المفتاح هو معرفة كيفية تقصير الطرق على صانعي القرار هؤلاء.

وعندما أسّست آي بي إم أخيراً مجموعة صغيرة للشبكة العالمية برئاسة باتريك الفنية، أصرّ على أن تبقى هذه المجموعة منفصلة عن منظومة تطوير برمجيات آي بي إم التقليدية، وحجة باتريك هي: «أعتقد جازماً أن هناك

مصلحة في البقاء منفصلين، وإلا فسيتوجب علينا أن نحضر اجتماعات، وسرعان ما سنكون جزءاً من منظومة أحد آخر وسو تأتي اقتطاعات الموازنة وبذلك سوف يقضى علينا».

لم يكن عدد كبير ممن كانوا مع باتريك في مجموعته الفجة قد تقدّموا في العمر لدرجة كافية كي يستأجروا سيارة، وكثيرون غيرهم كانوا أصغر سناً من ابنته.

رغم أن آي بي إم قد شكّلت في هذا الوقت مجموعة رسمية للشبكة العالمية، إلا أن باتريك وغروسمان لم يتخليا عن تحالفهما المتأصل. مرّت هذه المجموعة في مفترقات طرق عديدة عندما كان موعد الألعاب الأولمبية لسنة 1996 يقترب. قام باتريك بإعارة غروسمان لمدة ثمانية عشر شهراً إلى إدارة التسويق في الشركة، وهي الإدارة التي كانت مسؤولة عن مشروع الألعاب الأولمبية. وللمرة الأولى سيكون للألعاب الأولمبية موقعاً رسمياً على الشبكة العالمية وأن آي بي إم سوف تقوم بإنشائه. شرع غروسمان ببناء موقع الألعاب الأولمبية وسرعان ما كان يستجدي باتريك لكي يرسل إليه أشخاصاً إضافيين. يقول غروسمان: «قدم باتريك السحر كي يتمكن من توظيف هؤلاء، وتحوّلت من إنجاز العمل الفني إلى توم سوير Tom Sawyer فأطلب المساعدة من الآخرين في طلاء السياج». وفي آخر المطاف كان أكثر من مئة شخص من عناصر آي بي إم منخرطين في هذا العمل.

بدأ غروسمان وفريقه في سبيل الإعداد للألعاب الأولمبية بتطوير مواقع على الشبكة العالمية للأحداث الرياضية الأخرى مثل دورتي الألعاب المفتوحة وويمبلتون لسنة 1995. تم تكليف اثنين من المتدربين من مركز ماساشوسيتس للأبحاث MIT بكتابة برنامج وصل بيانات تحديد النقاط بالموقع على الشبكة العالمية. يتذكّر غروسمان قائلاً: «في نهاية الصيف كنا جالسين في مقطورة لا نكاد نجد موقعاً يطرّقه مليون شخص في اليوم طلباً للنقاط المسجلة ويمكن له أن يحتمل ذلك. لقد تمّت المحافظة على تماسكه بواسطة شريط لاصق، ولكننا كنا نتعلّم التسلق». كان من المدهش بالنسبة

لغروسمان أن يأتي كل هؤلاء الناس إلى موقع من أجل النقاط الرياضية فقط. كانت الدهشة الثانية التي أصابت آي بي إم عندما أخذت على حين غرة وذلك بالاهتمام العالمي الفياض الذي تولّد عن مباراة الشطرنج بين بطل العالم غاري كاسباروف Garry Kasparov وكومبيوتر آي بي إم العملاق المسمّى ديب بلو Deep Blue والتي جرت مطلع سنة 1996. طلب قسم التسويق في الشركة إلى غروسمان قبل هذا الوقت أن ينشئ موقعاً من أجل المباراة، ولكنه كان مكلفاً بواجبات كبيرة أخرى، فاستجر ذلك من شركة إعلانات لم تقم بأكثر من إنشاء رقعة شطرنج، لم تلبث أن تحطمت في اليوم الأول للمباراة بسبب الحمولة الزائدة.

يقول باتريك: «لم يكن يدور في خلد أحد أن هذا الأمر سيؤدي إلى صفقة كبرى». سيطر الرعب على آي بي إم. قفز غروسمان ومعه حفنة من أفضل مهندسي المواقع لدى آي بي إم للاستيلاء على الموقع. لديهم 36 ساعة كي يرمّموه قبل المباراة التالية. أجبروا ولدوسكي - بيرغر على سحب كومبيوتر عملاق قيمته نصف مليون دولار من خط التجميع. لم يتحطم الموقع مرة أخرى ولكن هذه الحادثة زادت من مستوى القلق حيال الألعاب الأولمبية المقبلة. إذا كانت آي بي إم تواجه مصاعب في إدارة موقع مباراة شطرنج، فكيف ستكون الحال في الألعاب الأولمبية؟ كذلك فإن هذه الحادثة قد نجحت في إقناع الكثير من المتشككين بأن الشبكة العالمية ستكون أكبر من الكبير.

كان على آي بي إم أن تنشئ موقعاً يمكنه الصمود أمام أي شيء.

كانت عملية

غروسمان الفورية

للتطوير على نقيض

طريقة آي بي إم

التقليدية لإنجاز الأمور

حيث كانت تركز

على دفع المطورين

إلى استكمال

المنتجات قبل أن

يخرجوها إلى النور.

وهذا هو الفرق بين

تحسين الكوميديا

وإحدى مسرحيات

برودويه التي تم

التدرب عليها بعناية.

راح باتريك يحشد جمعه مرة أخرى طالباً إلى المدراء العامين أن يعيروه أفضل عناصرهم وأحسن معداتهم. ولم يحصل على كومبيوتر عملاق واحد



فحسب بل على ثلاثة. كبر فريق غروسمان أخيراً وبلغ تعداده نحو المئة شخص. كانت آي بي إم تتعلم في بوتقة الحدث العالمي الذي يجلب العدد الأكبر من المشاهدين، وعندما انقضى الوقت كانت قد أنشأت أكبر موقع في العالم (حتى ذلك الحين) واحتمل 17 مليون زيارة يومياً دون أن يتعرض إلا لإغلاقات قليلة جداً، وكانت محتوياته تنسخ مرتين في المزودات عبر القارات الأربع. لقد تعلمت آي

بي إم أيضاً كيف تقوم بشيء من التجارة الإلكترونية عندما جذب موقع استعراضي لبيع البطاقات سيلاً من أرقام بطاقات الاعتماد بلغت قيمة طلبياته خمسة ملايين دولار.

لم تكن الألعاب الأولمبية بالنسبة لباتريك وغروسمان إلا طريقاً من الطرق شديدة الوضوح التي تدل آي بي إم على إمكانيات مستحضرات التجميل، وكانت أيضاً طريقاً سهلة للحصول على تمويل لعملية التطوير. يعترف غروسمان قائلاً:

استخدمت الألعاب الأولمبية بصورة أساسية بمثابة واجهة، وكان العمل الذي تصديت له، دون أن أخبر أحداً، هو الحصول على موارد معلوماتية. كذلك فإني رأيت أن أسرع طريق تجبر آي بي إم على التغيير هي العمل من خارجها إلى داخلها، فإن رأيت آي بي إم أن الصحف تكتب عنها تتغير بسرعة أكبر من أن نمر في وحل عملية داخلية».

كانت عملية غروسمان الفورية للتطوير على نقيض طريقة آي بي إم التقليدية لإنجاز الأمور، حيث كانت تركز على دفع المطورين لاستكمال المنتجات قبل أن يخرجوها إلى النور. وهذا هو الفرق بين تحسين الكومبيديا

وإحدى مسرحيات برودويه Broadway التي تمّ التدرب عليها بعناية. لم يوفر الطراز القديم معنى كبيراً على موقع الشبكة العالمية حيث يمكنك إصلاح أي عطل في العالم دون أن ترسل ملايين سواقات الأقراص المدمجة وبرمجيات جديدة. ما عليك إلا أن تصلح البرنامج على الموزع وكل من يتصل سوف يحصل على النسخة الجديدة بصورة تلقائية. في بيئة تطوير مواقع الشبكة العالمية التي اشتد أوارها ليس هنالك علاوة على الحصول على المواد بسرعة ولا على التعلم السريع، والنسل يتحسن أثناء المسيرة. استنتج غروسمان وباتريك بسرعة أن خلق برنامج تفعيل موقع الشبكة العالمية يتطلب مجموعة مبادئ تطوير برمجية لخصاها وتقاسماها مع مجتمع الشبكة العالمية المبشر بالازدهار:

ابدأ بسيطاً تنم بسرعة

التجربة أكبر برهان

لا تستنشق (الهواء غير الطازج للمعتقد التقليدي)

الكمية الكافية هي الكمية الجيدة

ابتعد عن العوائق

(اذهب إلى رأس السلسلة عندما تحاول أن تبيع فكرتك)

فمكانك حيث تذهب (ليس للشبكة حدود)

لا توجد غمائمات

اركب المخاطر، وارتكب أخطاء بسرعة وأصلحها بسرعة

لا تجمد (أمام طريقة واحدة في التفكير)

كانت النماذج الأولى لمعظم التكنولوجيا التي أنتجها غروسمان وفريقه تشق طريقها لتصبح فيما بعد منتجات ذات قوة صناعية، فعلى سبيل المثال،

برنامج مخدم الشبكة العالمية الذي تم تطويره من أجل الألعاب الأولمبية تمخض عنه منتج أطلق عليه اسم ويبسفير Websphere، كذلك فإن الكثير مما تعلمه فريق غروسمان شكل أساساً لعمل إستضافة مواقع يقدم الدعم اليوم لعشرات الآلاف من المواقع.

بعد الألعاب الأولمبية وجهت مجموعة الشبكة العالمية انتباهها إلى ترسيخ هذا التحول ضمن شركة آي بي إم، فقام غروسمان - الذي أصبح في هذا الوقت أكبر موظف فني ضمن فريق باتريك - بتأسيس مختبر الشبكة العالمية حيث يحضر إليه موظفون كبار من كل أنحاء الشركة من أجل اختبار إمكانيات الموقع. بدأت المجموعة بمشروع أطلقت عليه اسم «الموقع أمامك» من أجل إدخال ثورة في النظم المعلوماتية داخل الشركة، وهي التي كانت تحظى دائماً بأولوية متأخرة. على سبيل المثال أخذ الفريق دليل الهاتف القديم وكتب برنامجاً تطبيقياً بلغة جافا Java وفر تقابلاً تصويرياً وملاحج جيدة. يستطيع العاملون بعد نقرات عدة أن يستخرجوا اسم زميل لهم فيتعرفون على المهارات المعلوماتية التي يتقنها، ثم يطلبون من الدليل بياناً بمستخدمي الشركة الذين يتميزون بالمهارات نفسها. هذه «الصفحات الزرقاء» كانت مثلاً يُحتذى عبر الشركة.

لم ينل باتريك وغروسمان أي قسط من الراحة أثناء حملتهما لإدخال تفكيرهما المتعلق بالشبكة العالمية إلى بقية أنحاء شركة آي بي إم. ولم يكن يعمل مع مجموعة الشبكة العالمية من الناحية الرسمية إلا عدد قليل من العاملين، ولذلك كان باتريك يطالب باستعارة أشخاص من دوائر أخرى (كانوا في العادة جزءاً من فريقه الواقعي) مؤيداً بالحليف الأهم المتمثل بلائحة تتضمن قصص نجاحات فريقه وتزداد طولاً يوماً بعد يوم. يناقش الناس بالمستندات الخاصة بالحالة موضوع المناقشة ولكنهم لا يستطيعون أن يناقشوا بالنتائج. كان باتريك يضع جميع تنظيمه باستمرار على المحك، وقد توفرت له مصداقية لا تضاهيها موازنة بثمانية أرقام، ولا لقب يسيل له اللعاب بتحملة لهذا الخطر وتقديم النتائج. يسرد باتريك فيما يلي كيف دفع


مدراء التسلسل لأن يشاطروه مواردهم:

لم يُردّ أي طلب لي أبداً، ولقد طلبت الكثير. كان هناك الكثير من الأخذ والرد. كنت أذهب إلى مدير عام وأقول له: «أود منك أن تسحب بعض سواقات الأقراص من خط التجميع وأريد كبير المهندسين لديك، وسوف تحصل على شيء لا مثيل له. سوف يعود مهندسك إلى مجموعتك وستكون لك قصة مرجعية كبيرة تتحدث عنها، وسوف تكون مرجعاً شخصياً عظيماً. سوف نجعل عناصرك يعملون على الشبكة العالمية». لم أُسقط أي اسم ولم يكن هناك سبب يدعوني لذلك. وكنت أيضاً أقدم التزاماً حقيقياً. كان لدي عشرون شخصاً يعملون على هذه الأشياء».

كان من الصعب أن يُرفض طلب لباتريك بسبب وضوحه من ناحية، ونضاله من الناحية الأخرى في سبيل مصلحة كل شخص في آي بي إم أكثر من مصلحة مجموعته الخاصة، كما يشرح ذلك قائلاً:

لم يكن لي أي ولاء لأي من مجموعات الإنتاج. رغم أن لدي موازنة تأتي من مجموعة البرمجيات، إلا أنني لم أر أننا جزء من هذه المجموعة. عندما يتصل أحد بنا ويطلب المساعدة لا نطلب منه رقم بند النفقة في الموازنة بل نقول له «حاضر». لم نكن نشكل في يوم من الأيام تهديداً لأي من الأقسام الأخرى في الشركة. كان هدفنا منذ البداية مساعدة أي بي إم أن تصبح شركة آلات العمل بالشبكة العالمية».

كان باتريك سريعاً في تأكيده للمانحين المحتملين بأن العلاقات التي كان يعمل على توطيدها تعمل في مصلحة الطرفين، فهو يستعير أشخاصاً من مختلف وحدات العمل ولكنه مستعد لأن يعير في أي وقت ربع فريقه إلى الوحدات الأخرى. وفوق ذلك فإن خريجي برنامج الشبكة العالمية أمامك Internet Ahead كانوا يوضعون دوماً في وظائف دائمة في الشركة. وعندما كان ذلك يحدث كان يقول لعناصره الآخرين: «لم نخسر بيل، لقد استعمرنا قسم الكيان الصلب للشبكة، وهناك الآن واحد منا يقيم هناك». ساعد باتريك على البدء ببرنامج تدريبي سمي «الأزرق الشديد Extreme Blue» ليقم



رباطاً ثنائياً بين طلاب هندسة لامعين وبين باحثين
قياديين من آي بي إم. وعندما تقوم آي بي إم
بتوظيف هؤلاء الطلاب يعود عدد منهم
للعمل ضمن مجموعة باتريك، لكنهم جميعاً
سيكونون جزءاً من شبكة باتريك النهائية.

كان باتريك وغروسمان يحطمان مرّات ومرّات
خلال حملتهما الخاصة بالشبكة العالمية قواعد آي بي إم
الراسخة منذ زمن ويتجاوزان حدود صلاحياتهما. ولكن نظراً لأن
قضيتهما كانت بكاملها على حق، ولأن نكران الذات كان واضحاً في
التزامهما بنجاح آي بي إم فإنّهما كانا يخرجان بأشياء كانت تغرق مسيرات
مهنية في آي بي إم. لا يطلب باتريك اعتذاراً حين يقول:

إذا رأيت نفسك في علبة دون حدود فلن يكون في مقدورك أن تنجز أي
اختراقات. أتوقع هذا من عناصر فريقتي، فإذا جاؤوني بقولهم فشلنا لأنه
لم تكن لدينا الصلاحية بفعل شيء ما، فأني أقول إن هذا جنوناً.

يقر الجميع اليوم داخل آي بي إم وخارجها بفضل مساهمة باتريك
وغروسمان التي تشكّل عماد تحويل صورة العمل الإلكتروني من قبل آي بي
إم. إن مغامرة جون وديف الممتاز في الكفاح من أجل التغيير مليئة بالعبر:

- كانا لا تلين لهما قناة في نشر رسالتهما في الآفاق.
- لقد تجاهلا التسلسل الوظيفي ونجحا من خلال المدافعة في كسب تأييد
غير شتر ونوابه.

- استقرضا موارد من كل مكان استطاعا أن يجداها فيه.
- اكتسبا شبكة حقيقية من مؤيدين حقيقيين من أماكن بعيدة عن متناول
إمبراطورية آي بي إم.

- وضعاً سمعتهما وهدفهما على المحك ابتداءً من مباراة الشطرنج بين
كاسباروف وبين الكمبيوتر ديب بلو Deep Blue مروراً بالألعاب الأولمبية



الصيفية إلى الصفحات الزرقاء لكي يثبتا أقدام التكنولوجيا الجديدة وينشأ برامج عرض وبذلك تكون إمكانيات الشبكة العالمية حقيقة أمام المنكرين.

• إنهما مطوّرا الموقع أمامك *Web Ahead* اللذان أنتجا بذور عشرات المنتجات والخدمات التجارية الواعدة التي لم تضاف الشرعية على مشاريعهما الخاصة بالموقع فحسب بل على مشاريع كل شخص آخر أيضاً.

هذان البطلان غير المتشابهين؛ مجنون في البرمجيات وأحد عناصر الشركة، استمتعا دوماً بتفويض من المدير التنفيذي للقيام بالتغيير، وساعدا على منح أي بي إم الفرصة لفعل شيء ما كانت لتفعله خلال عقدين من الزمن: ذلك هو قيادة من المقدمة.

كان باتريك وغروسمان يحطمان مَرَّات ومَرَّات خلال حملتهما الخاصة بالشبكة العالمية قواعد أي بي إم الراسخة منذ زمن ويتجاوزان حدود صلاحياتهما

كين كوتاراجي: عالم سوني الرقمي

تميّزت سوني من خلال تاريخها ببراعة في إنزال منتجات تحقق نجاحاً تجارياً مبهرًا، ابتداءً من أول مذياع ترانزيستور والتلفاز الصغير والمسجلة ووكمان Walkman ومسجلة الأقراص المدمجة (مع فيليبس) وآلة التصوير المسجلة قياس 8 مم. ربما كانت مزاحمتها الكبرى - شركة ماتسوشيتا Matsushita - أكبر منها ولكن التجديد الذي تقدمه سوني بعزم لا يلين جعلها مرادفة لكل ما هو جديد وجيد. ومع ذلك ففي منتصف التسعينيات كانت سوني في فزع شديد، حيث هبطت أرباحها من 1,3 بليون دولار سنة 1992 إلى خسائر بلغت 3,3 بليون دولار سنة 1995. أثبتت غزوتها إلى هوليوود بأنها غالية ومثيرة للإحراج، وتسببت بشطب دين بلغ ثلاثة بلايين دولار سنة 1995. غير أن الأمر الذي سبب المزيد من القلق هو أن سوني

خسرت على الأرجح ثلاثة من أكبر فرصها في إلكترونيات المستهلك: الكومبيوتر الشخصي والهواتف الخليوية وألعاب الفيديو. لقد مُنيت سوني بهزيمة نكراء من قبل كومباك Compaq وديل Dell وهيوليت باكار HP وتوشيبا Toshiba وعشرات من الشركات الأخرى في مجال الكومبيوتر الشخصي، فهربت موتورولا Motorola ونوكيا Nokia وإيريسكون Ericsson بمعظم الهواتف الخليوية، أما نينتندو Nintendo وسيغا Sega فقد فرضتا ملكيتهما لسوق ألعاب الفيديو.

كانت جميع هذه الأسواق مبنية إما على التكنولوجيا الرقمية أو الانتقال السريع إليها، أو كانت سائرة في طريقها نحو هذه التكنولوجيا. ومع ذلك فإن قوة سوني التاريخية كانت في التكنولوجيا التمثيلية من النوع الموجود بالتلفاز وجهاز الفيديو والمسجلات العادية. وباستثناء حفنة من المهندسين المبعثرين في الشركة هنا وهناك، كان القليلون في سوني منسجمين مع الثورة الرقمية التي كانت تؤدي إلى جعل التكنولوجيا التمثيلية عتيقة بالية وتثير أعمالاً جديدة بصورة كاملة. كان كين كوتاراجي Ken Kutaragi واحداً من الذؤاقة القليلين المدفونين في مختبر البحث والتطوير التابع للشركة، وهو الذي أطلق - دون أن يكون لديه أي تفويض رسمي بذلك - مشروعاً معرفياً أدى إلى تأسيس قسم سوني كومبيوتر للتسلبية Sony Computer Entertainment سنة 1993 وطرح محطة الألعاب مع شاشة القيادة المرئية في السنة التالية. بعد أقل من خمس سنوات كان العمل في محطة الألعاب قد اتسع ليشكّل 12 في المئة من عائدات سوني الإجمالية البالغة 57 بليون دولار، ونسبة لا تصدّق هي 40٪ من أرباحها التشغيلية البالغة ثلاثة بلايين دولار⁽¹⁾. لكن محطة الألعاب وفّرت لسوني عصا القفز إلى العصر الرقمي أكثر مما وفّرت لها نجاحاً مالياً صاعقاً.

(1) رزيرت آ. غُث: «في قلب حصان طروادة الخاص بشركة سوني»، صحيفة وول ستريت، 25 شباط/فبراير 2000.

كان كوتاراجي منذ مطلع حياته مفعماً بفضول المهندسين، ففي العاشرة من عمره صنع مضخم صوت لغيتار أحد أصدقائه، وكان في سن المراهقة يستخدم الدراجات اليدوية ذات الإطارين في بناء عربات خفيفة. لقد عاش خلافاً لأقرانه في بيت يتكسب الرزق، وكان يعمل بعد المدرسة في شركة للطباعة أنشأها والده بعد عودته من الحرب العالمية الثانية. وعندما تخرج من كلية الهندسة سنة 1975 تقدم كوتاراجي إلى سوني بطلب توظيف، فكان واحداً من أصل ستة وأربعين خريجاً ذكراً أخذتهم سوني في تلك السنة رغم أن أزمة النفط شكّلت عائقاً أمام التوظيف.

كانت الوظيفة الأولى التي شغلها كوتاراجي هي العمل على ديود ضوئي كريستالي للكمبيوتر. لقد سلبت إمكانيات هذا الديود عقله، وفي ذلك يقول:

ظننت أنه جيد ليس للكمبيوتر فقط بل لأجهزة التلفاز المستقبلية أيضاً، وقد صنّعت جهاز تلفاز ديودي ضوئي كريستالي صغير جداً إلا أن سوني كانت لسوء الحظ حينذاك تصنع تلفازات ذات صمام مهبطي ولذلك لم يكن تلفازي الصغير مجالاً رئيسياً. كنت الوحيد الذي أدفع باتجاه العرض بالشاشة المسطحة، وكنت أيضاً مهندساً مغموراً.

إن تلفاز كوتاراجي الصغير - الذي سبق تلفاز سوني ووتشمان Sony Watchman بحوالي عقد من الزمن - لم يخرج من المخبر. كان كوتاراجي ما يزال عاملاً غُضّ عندما افتتن بالمعالجات الدقيقة الجديدة تماماً والتي بدأت بإنتاجها بعض الشركات مثل هيتاشي Hitachi وإنّتل Intel وإن إي سي NEC. اشترى كوتاراجي عينات من الرقائق الأولى 4 بايت و8 بايت وقام بعمليات إنتاج عكسيّة لهندسة مجموعات التعليمات البسيطة الخاصة بها. كذلك استكشف تعقيدات نظام تشغيل كمبيوتر شخصي مبكر. استعان كوتاراجي بهذه المعرفة، وأوجد نظاماً معلوماتياً في المختبر الصغير الذي كان يشغله. «كان لعبة حلوة لي» كما يتذكّر.

ظهرت هواية كوتاراجي الرقمية إلى النور في أوائل الثمانينيات عندما بدأت سوني باستبدال الأجزاء الكهرميكانيكية في المسجلات ومسجلات الفيديو بأدوات التحكم الدقيقة الرقمية، ولقد اقتنع - بسبب الإحباط الذي تعرّض له في تصميم رقائق لقياس مستويات الأصوات - بأن أدوات التطور التي تقدّمها شركات الرقائيق لم تكن كافية. وبالمقابل فقد خلق لنفسه أدوات الجزء الصلب والبرمجيات اللازمة له لتطوير الرقائيق الهادفة إلى التطبيقات السمعية البصرية. وأصبحت هذه الأدوات في النهاية أمراً نظامياً لكل واحد من مهندسي سوني. وبحلول منتصف الثمانينيات أصبح كوتاراجي مقتنعاً بحتمية الثورة الرقمية، وبدأت عدوى الكرب تسري فيه مع وجود العشرات من الشركات التي تشكّلت حول العالم لاستثمار التكنولوجيا الجديدة؛ «كنت في مختبر البحث والتطوير التابع للشركة، ولكنني أردت أن أدخل منطقة العمل» كما يقول. كان في مختبر البحث والتطوير يغذ السير نحو جزء من مشروع تطوير «مافিকা Mavica»؛ أول آلة تصوير رقمية في التاريخ للسوق الاستهلاكية، وبدلاً من استخدام الفيلم كانت تقوم بتخزين الصور على قرص مرن قطره إنشان.

كان في هذا الوقت أن اشترى كوتاراجي لابنته البالغة ثماني سنوات من عمرها إحدى ألعاب الفيديو قياس 8 بايت من الجيل الأول من إنتاج نينتندو Nintendo. يقول كوتاراجي: «رجتني أن ألعب كل يوم»، وهذا رغم اعترافه الصريح بأنه كان بحاجة إلى قليل من التشجيع. لكن هناك أمران أزعجاه في جهاز نينتندو؛ صوته الشنيع والألعاب المخزنة فيه على حافظات مغناطيسية. ولكونه يحب الكمال دائماً، فإن هذين الأمرين كانا يسببان له ضيق الصدر، وتساءل: «لماذا استخدمت اللعبة مثل هذا التخزين المغناطيسي غير المتحذلق مع هذا المعالج 8 بايت المتحذلق؟».

ذهب كوتاراجي إلى أحد باعة سوني الذي كان على علاقة مع شركة نينتندو، وهو مقتنع بقدرته على تحسين منتجها من خلال استخدام القرص المرن الذي طوّره من أجل تطوير مافিকা Mavica، وانطلق معه للقاء رئيس

القسم التقني لدى صانع اللعبة. كان كوتاراجي يفضل أن يساعد سوني على ولوج ميدان العمل في ألعاب الفيديو، ولكنه لم يجد فيها أي شخص يشاطره هذا الحماس للتسلية الرقمية. وفي الواقع فإنه يتذكر: «عندما طرحت نيتيندو جهازها الأول ذي الـ 8 بايت، لم يكن أحد من سوني يذكره. كانوا يكرهون المنتج. كان ذلك نوعاً من الاستعلاء. وكان الناس في سوني يعتبرون أن تصنيع منتج نيتيندو سيكون محرّجاً جداً لأنه مجرد لعبة».

وهكذا بدأ التعاون بين كوتاراجي ونيتيندو ومشروعه المعرفي. وفي نهاية المطاف قرّرت نيتيندو ألا تستخدم تكنولوجيا قرصه المرن، ومع ذلك فإن مدراءها الكبار كانوا أسارى آراء كوتاراجي غير التقليدية، ودعوه سنة 1986 إلى لقاء بعيد عن الموقع لمناقشة جهاز الشركة ذي الـ 16 بايت المقبل. اقترح كوتاراجي على نيتيندو أن تسمح لسوني بتصنيع رقاقة خاصة رقمية سمعية من أجل لعبتها المقبلة، وهذه الرقاقة سوف تحسّن صوت الآلة كثيراً، فوافقت نيتيندو على ذلك.

خلق اقتراح كوتاراجي الجريء مشكلة له. كان باحثاً ولم يكن رجل عمل، ولم تكن له سلطة لإبرام صفقة مع نيتيندو. وحتى تتعدّد الأمور أكثر كانت سوني قد شرعت من فورها فنهب سيء المصير لمعلوماتية 8 بايت من أجل خط كومبيوترها الشخصي طراز MSX. إتجه عدد من الشركات اليابانية نحو المقياس المعياري للكمبيوتر MSX وذلك على أمل أن تخلق بديلاً عن نظام مايكروسوفت للتشغيل DOS. كان مشروع الكمبيوتر MSX محاطاً بقدسية البقرة ضمن سوني، لأنه كان تحت قيادة ابن أكيو موريتا Akio Morita مؤسس سوني المبجل جداً. ومع ذلك فلم يكن كوتاراجي محرّجاً: «كرهت الفكرة. أردنا أن نبيع الكمبيوتر MSX، ولكننا رأينا جهازاً فرعياً للكمبيوتر الشخصي، ولم يكن جيداً في مجال الصور المتحركة الواقعية. أدركت نيتيندو أهمية التسلية الواقعية. لقد كانت البنية مختلفة تماماً».

وهكذا أبقى كوتاراجي صفقته مع نيتيندو طي الكتمان، ولم يطلع أحد على العلاقة التي بدأت تبرعم مع نيتيندو إلاّ رئيسه المباشر، ورئيس البحث

والتطوير ماساهيكو موريزونو Masahiko Morazino، وفي ذلك يقول: «أدركت أن هذا الأمر لو ظهر للعيان لقضي عليه».

عندما دنا تاريخ إقلاع الآلة الجديدة باغتت شركة نينتندو كوتاراجي بمفاجأة. أرادت صانعة اللعبة أن تطلق تصريحاً مشتركاً حتى تزين رقاقة سوني الصوتية الجديدة بقصد ترويجها. لم يعد باستطاعة رئيس كوتاراجي المباشر أن يحميه. لقد ظهر المشروع إلى العلن. وكان على كوتاراجي أن يظهر نفسه حيث وجدها في موقف لا تُحسد عليه في مواجهة مجموعة من كبار الموظفين التنفيذيين الحانقين وهو يحاول أن يشرح سبب مساعدة سوني لشركة مزاحمة. يتذكر كوتاراجي: «كانوا منزعين وكرهوا أن يعرفوا أننا كنا متحالفين مع نينتندو حيث كنا ننافس بمنتج داخلي [الآلة MSX] وأراد الكثيرون منهم أن يقتلوا مشروعنا، ولكن أوغاسان Ogha-San وفّر لنا الحماية».

كان أوغاسان حينذاك هو الرئيس نوريو أوغا Norio Ogha، وأصبح فيما بعد مدير سوني التنفيذي ورئيساً لمجلس إدارتها. كان أوغا مفتوناً بالسوق الجديدة، وفي النهاية أعطيت نينتندو الإذن باستخدام رقاقة سوني. جلب نجاح المنتج بعض المصداقية لكوتاراجي، على الأقل خارج محيط سوني. وعندما بدأت نينتندو تفكر بتطوير جهاز 32 بايت سنة 1989 أرادت أن يساهم كوتاراجي بتصميمه، ولكنه في هذا الوقت ظل راغباً في استبدال جهاز التخزين ذي الأساس المغناطيسي بسواقة قرص مدمج، وذلك بالإضافة إلى رقاقة صوتية أفضل.

كان يُنظر إلى كوتاراجي بشك ضمن سوني، ولو كان سيتابع تعاونه مع نينتندو لاحتاج إلى أن يجد شخصاً يساعده على رفع قضيته أمام الإدارة العليا. تقدم كوتاراجي من شيجو ماروياما Shigo Maruyama، أحد تلاميذ أوغا في شركة سوني ميوزيك جابان Sony Music Japan في محاولة منه لتصيد راع له. عبر ماروياما عن اهتمامه بالمشروع لأن جهازاً على أساس سواقة الأقراص المدمجة سيكون قادراً ليس على أن يؤدي ألعاباً فقط بل

على أن يعزف موسيقى أيضاً. طلب كوتاراجي إلى أوغا - عن طريق ماروياما - أن ينشئ مجموعة مخصصة لمشروع نينتندو تبقى خارج نطاق أعمال سوني، وكان يخشى ألا تكتب النجاة لمشروعه وحلمه دون هذا الفصل. أوغا - الذي لجأ قبل سنوات عدة لهذه الوسيلة في سبيل إنشاء القسم الموسيقي - وافق على أن يوضع عمل كوتاراجي الغض في وحدة منفصلة. كان هذا وقت عزلة بالنسبة لكوتاراجي، ف شعر بالبُعد عن بقية الشركة. «كنت خارجاً على الجميع» كما يقول «لا يريد أحد أن يستخدم تكنولوجيا فريق في المشاريع الداخلية». كان في هذه الأثناء يطور مكونات رئيسية لآلة الألعاب التالية التي ستنتجها نينتندو - والتي كان من المحتمل أن تدرّ مئات الملايين من الدولارات - وكان زملاؤه يتجاهلونه، ويعود بذاكرته إلى ذلك الوقت: «كنا في منشأة منفصلة. لم يقبل أحد مشروعنا. كان هذا وقتاً عصياً جداً بالنسبة لي. خرجت بمشروعي خارج مبنى الإدارة العامة وتموضعت في منطقة أخرى من طوكيو».

قلبت نينتندو ظهر المِجَنّ سنة 1991 - تماماً عندما ظنّ كوتاراجي أن الأمر لن يزيد سوءاً عما وصل إليه - بعد أن كرّس سنتين كاملتين من عمره لهذا المشروع. كانت نينتندو تخشى من أن تؤدي سواقة الأقراص المدمجة إلى إضعاف سيطرتها على إنتاج برمجيات اللعبة. تتطلب الحافظات المغناطيسية وقتاً أطول بين اتخاذ قرار البدء بإنتاجها، والانتهاء من الإنتاج، وهي أعلى من سواقات الأقراص المدمجة، ولكنها كانت تكنولوجيا تتحكم بها شركة نينتندو التي كانت قلقة من احتمال أن يضعف موقفها في مجال العمل ببرمجيات الآلة الذي يكمن ربح الشركة فيه إذا بنيت هذه الآلة على أساس سواقة أقراص مدمجة.

أصبح كوتاراجي أكثر عزلة من أي وقت مضى، وذلك مع مرور مشروعه بمرحلة الاهتراء. يقول في وصف ذلك: «كان الناس ضمن سوني يكرهوننا. كنت محسوباً على نينتندو، وعندما ألغت المشروع أصبحت شريداً. كنت أجادل في أن تسالي الكومبيوتر ستكون نقطة مهمة جداً لمستقبل سوني، ولكن أحداً لم يوافق».

يتذكّر كوتاراجي - الذي لا يثنيه عن عزمه شيء فراجع أوغا عن طريق ماروياما مرة أخرى - «أردت أن أقنع السيد أوغا بأننا نريد أن نجعل من سوني شركة رقمية، وأن ألعاب الفيديو كانت المشروع الأوحده الذي أرى أنه سيمكننا من اتخاذ أول خطوة في هذا السبيل».

انكفاً مشروع الكمبيوتر MSX وتوقفت محاولة فرع اليابان لخلق نظامه لتشغيل الكمبيوتر الشخصي. رأى كوتاراجي أن آلات الألعاب تشكل أبكر فرصة لسوني كي تصبح شركة رقمية، وأراد فوق ذلك من الشركة أن تتركس نفسها لتسالي الكمبيوتر. باعت سوني ملايين مسجلات الأقراص المدمجة، وبحلول ذلك الوقت كانت الأجزاء الرقمية تدخل في معظم إلكترونياتها المخصصة للمستهلك، ومع ذلك فلم تر في نفسها شركة رقمية. كانت الأقراص المدمجة تُعتبر بديلاً عن السجلات الفينيلية vinyl فضلاً عن مثال واحد فقد سيشكل انفجاراً في عالم وسائل الإعلام الرقمية. حاول كوتاراجي بلا كلل أن يكسب التأييد لتغيير هذه النظرة، ويقول:

أقنعتهم أن تسالي الكمبيوتر ستكون على درجة كبيرة من الأهمية لمستقبل سوني. كانت تكنولوجيا سوني مبنية على التكنولوجيا التمثيلية التي ستزول في نهاية القرن من حيث كونها مدرة للأرباح. كان العصر الأول لسوني تمثيلاً ويتعين عليها أن تتحول في المستقبل إلى شركة رقمية مبنية على المعلومات. ولكن لم يدرك أحد ذلك.

تأكيداً على التزامه بالمشروع، هدّد كوتاراجي بترك سوني إذا لم يسمح له بالمضي قدماً في مشروعه الخاص بألعاب الفيديو، وليس هذا فحسب، بل أعلن عن وعد مفرط: إن تمول الشركة جهوده في البحث والتطوير فسيخلق أرضية لنمو مستقبل سوني. عندما جاء أمر أوغا بالمضي قدماً لم يعكس تردده في ألا يُضيع مهندساً خلاقاً فحسب، بل عكس أيضاً ضجره من أن نيتيندو قد خرقت عقداً يحمل توقيعه بالذات. وهكذا أدارت مخاوف نيتيندو مفتاح البدء بمحطة ألعاب سوني.

أراد كوتاراجي أن يعطي المشروع اسماً كبيراً؛ سوني كومبيوتر إنترتينمينت Sony Computer Entertainment، لكي يجاري رؤيته الكبيرة في أن تكنولوجيا هذه الرقاقة ستحمل سوني إلى أبعد من الألعاب. لم يكن أوغا في البداية مقتنعاً، كما يتذكر كوتاراجي:

اقترحت اسم السيد أوغا، ولم أرغب أن يرى المشروع كألعاب، أردت صورة أكثر إمتاعاً. قال السيد أوغا: «إنه اسم كبير». سوني ميوزيك إنترتينمينت Sony Music Entertainment. هذا عمل كبير، ولكن ما هي سوني ميوزيك إنترتينمينت؟ إنها ليست عملاً كبيراً مثل سوني ميوزيك Sony Music أو سوني بيكتشرز Sony Pictures.

وعلى الرغم من التحفظ حصل مشروع كوتاراجي على الاسم ذي الحجم الكبير.

لقد رأى كوتاراجي مسبقاً فرصة في أن يُلبس العمل بالكومبيوتر ثوب الهزل والشخصية والعاطفة. انقضت سنتان من التطوير قبل أن تنجز محطة الألعاب من قبل كوتاراجي وحفنة من المهندسين. كانت الرقاقة ذات المليون ترانزستور الموجودة تحت قشرتها البلاستيكية أول رقاقة تضم - على نفس القطعة من السيليكون - معالِجاً 32 بايت ورقاقة للصور المتحركة ومحركاً لفك ضغط القرن المرن، وهذه القطعة كانت تُعرف أيضاً باسم نظام في رقاقة. أنزلت محطة الألعاب بسوق اليابان في عيد الميلاد سنة 1994 وكانت أول آلة لعب من نوع 32 بايت في السوق. كان ذلك قبل سنة ونصف السنة من قيام نينتندو بإنزال جهازها من الجيل الثاني المسمى نينتندو 64. أحدثت سوني انقلاباً في سوق يكون الأول فيها هو الأسرع في كل شيء.

إنطلقت محطة الألعاب بسرعة اعتماداً على اسم سوني التجاري ذي الجودة الرفيعة، وتفوق الآلة الهندسي، وبينما كانت المبيعات تحلّق في الأعالي مُنحت سوني كومبيوتر إنترتينمينت Sony Computer Entertainment صفة القسم ضمن الشركة، إلا أن كوتاراجي لم يعين فوراً كرئيس له، بل طلب إليه بدلاً من ذلك أن يترأس جهود القسم الفنيّة.

كانت نينتندو مشهورة باتخاذ خط متشدّد مع مصممي الألعاب، بينما كانت سوني تدلّل مطوري الألعاب المستقلّة، وتسهّل عليهم تصميم اللّعبات لمحطة الألعاب، وسرعان ما أصبحت المحطة آلة الألعاب الأكثر مبيعاً في العالم. كوتاراجي - الذي كان ذات يوم طريداً - أصبح في آذار 1999 مديراً تنفيذياً للقسم عندما انتقل رئيسه ليصبح نائب كبير الموظفين الماليين لشركة سوني. وبحلول السنة المالية 1999 كانت سوني قد باعت 55 مليون محطة ألعاب في كل أنحاء العالم، و430 مليون برمجيات ألعاب الفيديو. كان عدد الألعاب المتوفرة يزيد عن ثلاثة آلاف لعبة مختلفة. ومع أخذ كل شيء بالاعتبار يكون قسم سوني كومبيوتر إنترتينمينت قد أدخل إيرادات بلغت 6,5 بليون دولار، وقُدّم 17٪ من هامش التشغيل مقارنة بـ 5٪ لكل الشركة (انظر جدول: نمو إيرادات وأرباح التشغيل لسوني كومبيوتر إنترتينمينت كنسبة مئوية من أرباح الشركة).

لقد أثبت كوتاراجي ذاته، وأصبح نقّاد الأمس يثنون اليوم على شجاعته ومثابرته، فقد برّ بوعده، حيث حافظت عائدات مشروعه المعرفي على سوني إبان الأزمة المالية الآسيوية عامي 1997 و1998، وساهمت بنحو نصف أرباح الشركة. أصبح قسم سوني كومبيوتر إنترتينمينت ثاني أكبر عمل من أعمال الشركة بعد سوني إلكترونيكس Sony Electronics، مبالغتاً بذلك قسمي سوني ميوزيك Sony Music وسوني بيكتشرز Sony Pictures. كانت سوني كومبيوتر إنترتينمينت - بالنسبة لشركة خاطرت ببلايين الدولارات في مجموعة أجزاء صلبة وبرمجيات - برهاناً على أن التلاحم يؤتي أكله. كان شركاء سوني في البرمجيات يصرفون في بعض الأحيان أربعين مليون دولار في تطوير وتسويق لعبة جديدة واحدة، وهذا نوع من الموازنة يذكّر بشكل نموذجي بقنابل الموسم في هوليوود. جاءت برمجيات ألعاب الفيديو لكي تدر إيرادات تزيد عن إيرادات شبّاك التذاكر. ولم يكن مبيع الكومبيوتر في مأمن من الانقضاخ عليه، ففي سنة 1998 سيطرت البرمجيات التي تمّ إنتاجها لآلات الألعاب المخصّصة على أكثر من ثلثي إجمالي الإيرادات التي

حققتها برمجيات التسالي، وذهب الثلث الثالث إلى البرمجيات المحملة على الكمبيوتر.

نمو عائدات وأرباح التشغيل لسوني كومبيوتر إنترتينمينت كنسبة مئوية من أرباح الشركة مقدرة بـ: بليون ين

1999	1998	1997	1996	1955	
760	700	408	201	35	إيرادات قسم سوني كومبيوتر إنترتينمينت
137	117	57	(9)	غير متوفر	دخل التشغيل لقسم سوني كومبيوتر إنترتينمينت
339	520	370	235	(167)	الدخل التشغيلي لشركة سوني

بيد أن طموحات كوتاراجي تجاه سوني لم تبلغ حد الشبع بعد، ففي الوقت الذي كانت تتصاعد فيه مبيعات محطة الألعاب، بدأ كوتاراجي في تطوير رائعته التالية، والتي عُرفت بصورة غير رسمية باسم محطة الألعاب الثانية Play Station II، وقاد الفريق الهندسي الذي تشكّل لتصميم الآلة الجديدة، وذلك إضافة إلى منصبه كمدير تنفيذي لسوني كومبيوتر إنترتينمينت. إن هذه المحطة أكثر من مجرد آلة ألعاب، فقد بنيت على معالج يسمّى «محرك العواطف Emotion Engine» وتبلغ استطاعته 128 بايت، ورقاقة ادعت سوني بأنها أسرع بثلاث مرّات من رقاقة البنتيوم من نفس الزمرة. يمكن للرقاقة الجديدة أن تعطي صوراً وحركات أكثر شبهاً بال حقيقية مما تعطيه محطة الألعاب التصويرية السيليكونية، وهي قوية لدرجة تكفي للتعرف على الكلام، وإعطاء الشخصيات التي يمكن أن يتم التحكم بتعابير الوجوه لديها، وتبلغ كلفة تطوير هذه الرقاقة بليون دولار غير منقوصة. يمكن لمحطة الألعاب الثانية أن تستخدم القرص الليزري المدمج القادر على عرض الأفلام على شاشة الحاسب DVD إضاف إلى الألعاب الثلاثية الموجودة على سواقة الأقراص المدمجة، والتي تمّ تطويرها من أجل محطة الألعاب الأصلية. يمكن مقارنة الرسوم المتحركة فيها بأفلام

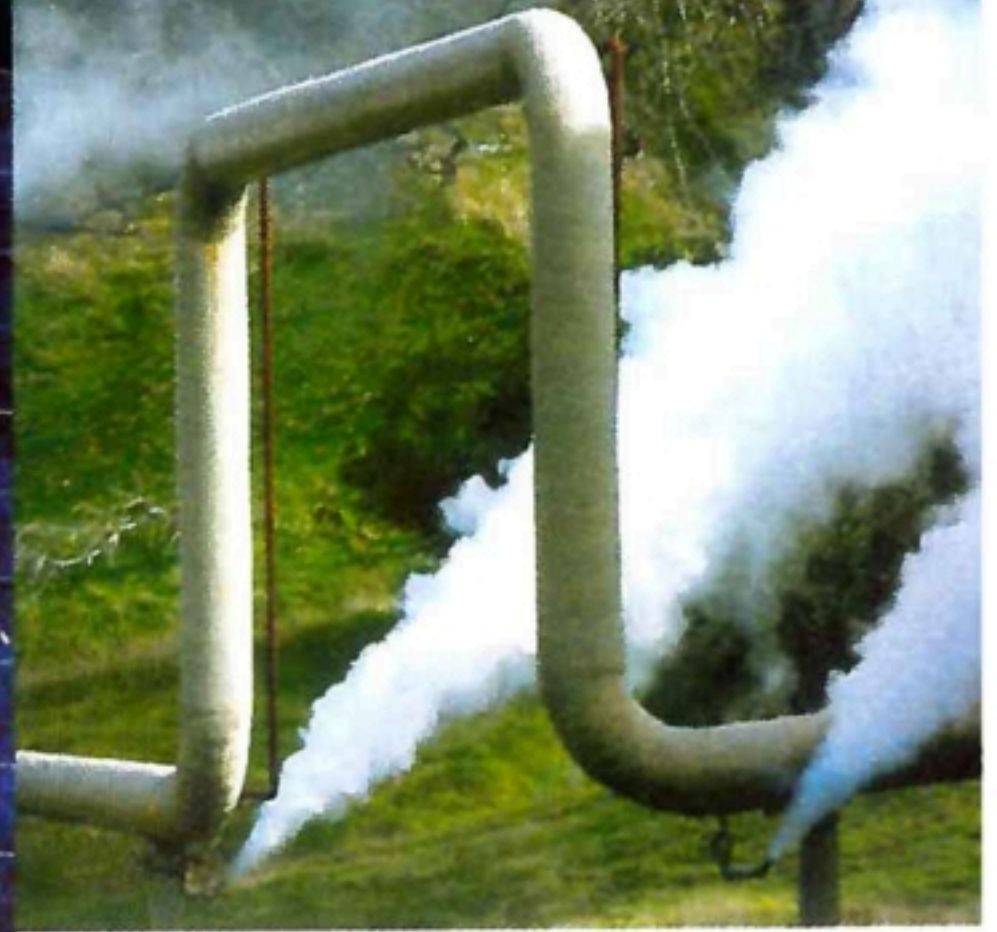
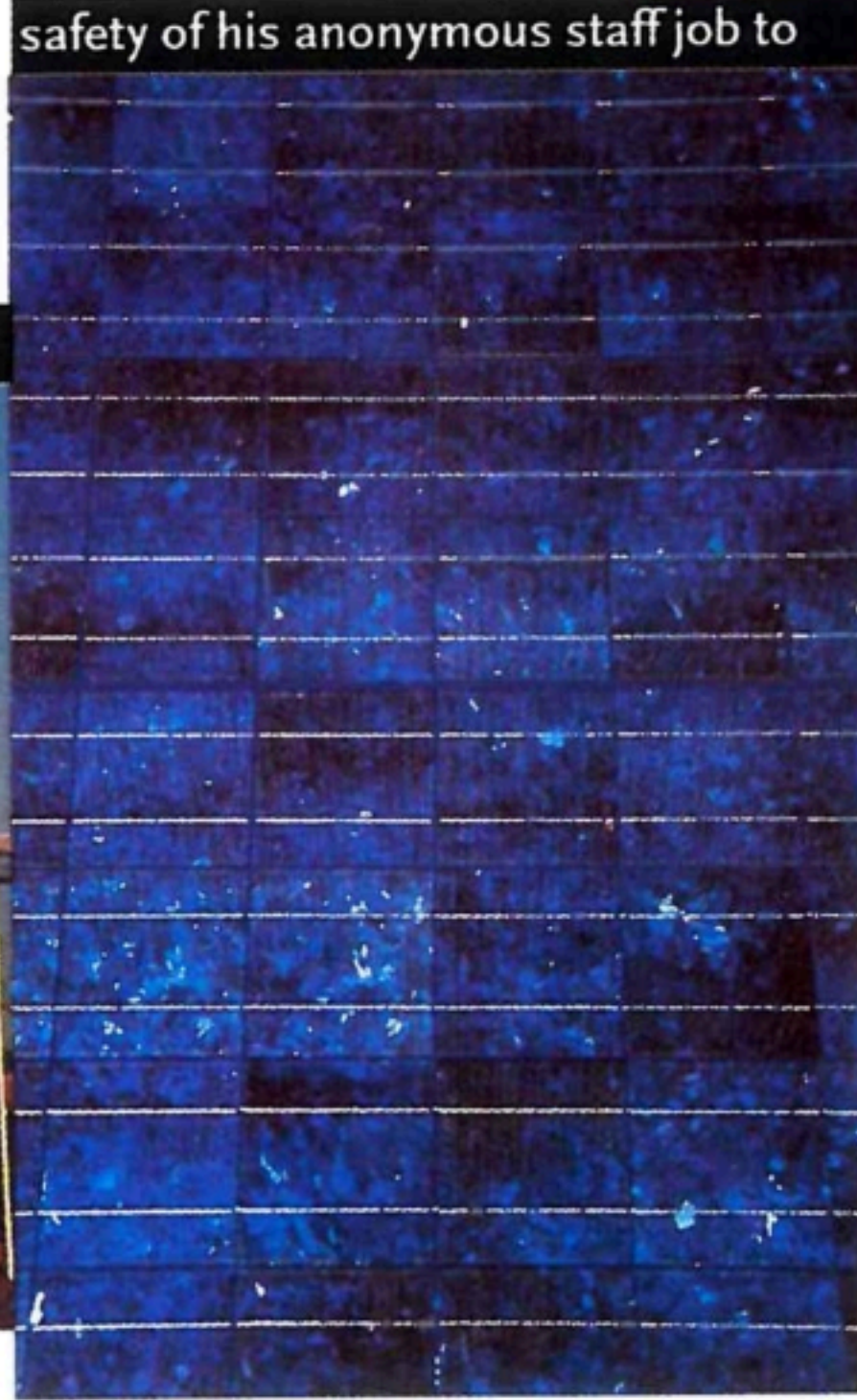
يثنون اليوم على شجاعته ومثابرته
لقد أثبت كوتاراجي ذاته، وأصبح نقاد الأمس

السينما الحية، وتتفوق جودة الصوت على صوت الموسيقى في القرص المدمج وقدرتها المعلوماتية تتفوق على قدرة الكمبيوتر الشخصي غالي الثمن. كذلك فإنها سوف ترتبط بالشبكة العالمية لأن «الاتصالات هي أكبر المسليات لجميع البشر، وما الهاتف، إلا شكل من أشكال المسليات» كما يقول كوتاراجي الذي كان يأمل في أن تصبح محطة الألعاب الثانية موزعاً منزلياً يمكن من ربط البيئات المنزلية كلها بجميع أنواع خدمات الموجة الواسعة. لقد وصف أحد كبار موظفي سوني التنفيذيين محطة الألعاب الثانية

become a highly visible champion of renewable ener

safety of his anonymous staff job to

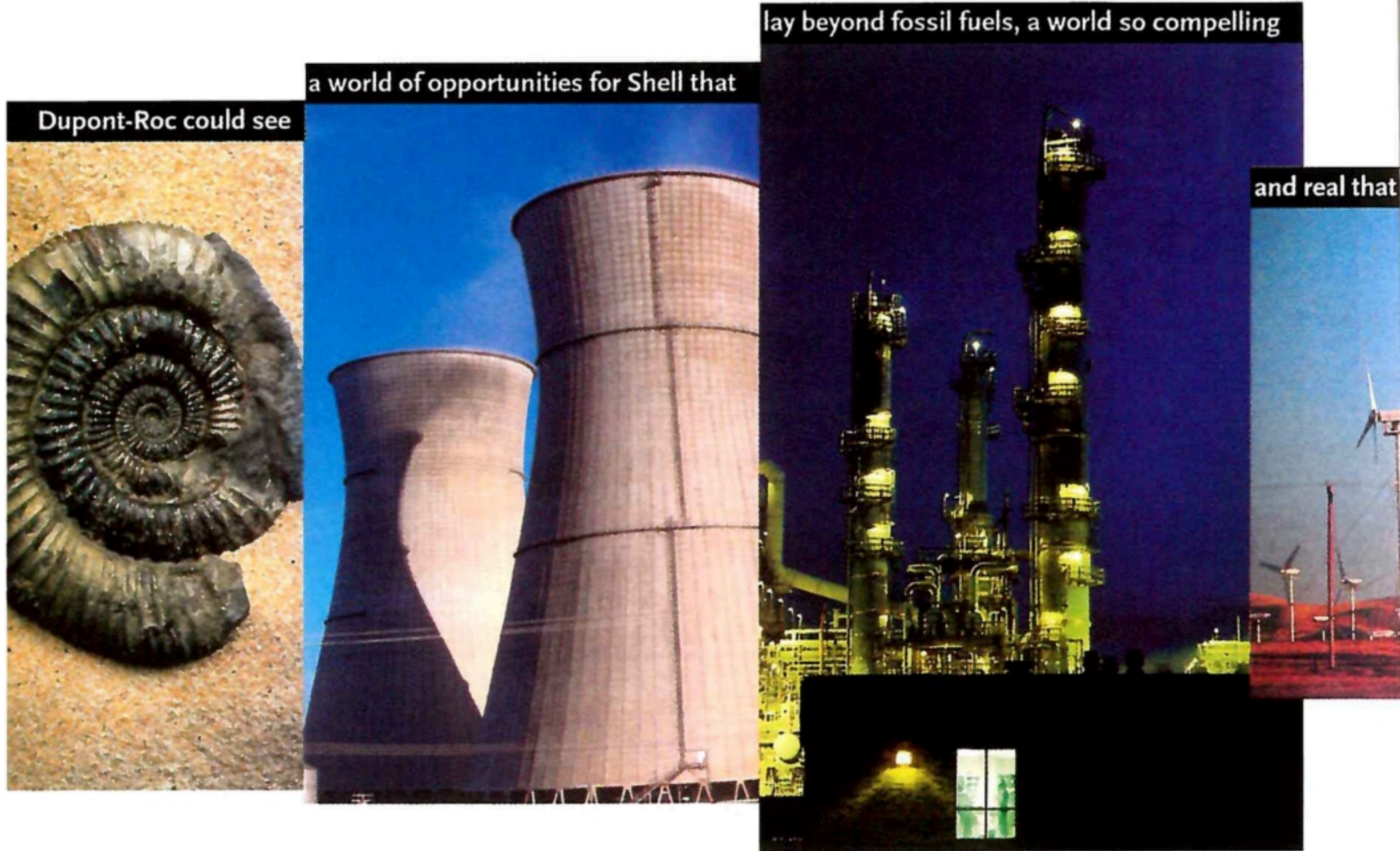
he was willing to abandon the



بأنها دويو *dohyou* جديدة مستخدماً الكلمة اليابانية التي تعني حلبة صراع السومو.

وحتى هذا المنتج - الذي أحدث ضجة كبيرة - لم يكن إلا خطوة باتجاه هدف أكثر جرأة، كما يشرح ذلك كوتاراجي:

كنت عازماً على أن أوجد نوعاً جديداً من المسليات. للموسيقى تاريخ يعود إلى ألف عام، وتاريخ السينما يعود إلى مئة سنة، والكومبيوتر جديد. المعالج الدقيق مُنتج عمره ثلاثون عاماً، وتريد أي بي إم وإينتِل IBM & Intel أن تستخدماه في آلة حاسبة متطورة. وهما تركّزان على الإنتاجية في المكتب وليس على التسلية: شاهد سبيلبيرغ Spielberg استعراضنا وقال «أوه!». يظن لوكاس Lucas بأن محطة الألعاب الثانية يمكن أن تجعل حلمه حقيقة. لكنهما لم يتوقعا أن يكون هذا النوع من التكنولوجيا متوفراً في هذا العقد.



إن كوتاراجي يصف شيئاً لا يتعدى كونه تشكيلة متجانسة من: التلفاز والفيلم والكومبيوتر والموسيقى والشبكة العالمية. وعلينا أن ننتظر لنرى هل

سيكون في مقدور سوني أن تحقق ذلك في الواقع. لكن مما لا شك فيه أن محطة الألعاب الثانية هي أكثر من مجرد آلة ألعاب، وقليلون من كهان العالم يتساءلون عما إذا كانت سوني ستري مايكروسوفت وإينتيل في طريقها.

نعم ربما استطاع كوتاراجي أن يترك سوني وينطلق بشركة ألعاب فيديو خاصة به، ولكنه حينذاك لن يكون في مقدوره رفع قوة سوني التسويقية، وقدرتها على التصنيع وزيادة أموالها. يضحك كوتاراجي:

لو أسست هذا العمل كمشروع خارج نطاق شركة كبرى لآتى أكله، لكن سرعة التحرك لن تكون بالقدر الكافي. كانت سوني تملك موارد بشرية هائلة، ورأس مال وقدرة تصنيعية، ولم تكن تملك رؤية مستقبلية في ذلك الوقت، لكن فريقى كان يملك هذه الرؤية. أردنا أن نستخدم البنى التحتية التي تملكها سوني للإسراع في زمن التسويق. ولو كنا واحدة من شركات وادي سيليكون لكنا أوجدنا شركة سيليكونية أخرى للرسم المتحركة، ولكن طموحنا كان أكبر من أن نكون شركة رسوم متحركة سيليكونية أخرى.

في ربيع 1999 أعلنت سوني عن إعادة تشكيل أدى إلى وضع قسم سوني كومبيوتر إنترتينمينت في قلب شركة سوني، وانضمام كوتاراجي إلى فريق إدارة الشركة. تقدّم لنا رحلة كوتاراجي الشاقة المليئة بالمخاطر من مهندس مغمور إلى أحد عليّة القوم في الشركة، بحثاً من واقع الحياة حول ما ينبغي عمله لكي تصبح الشركة الكبرى أكبر:

- إبدأ برؤية مستقبلية جريئة ومغرية جداً لدرجة تكون معها قدرة على أن تمدك بأسباب الحياة عندما يحاول الآخرون أن يقتلوك.
- لا تبدأ بالمشاريع الكبيرة؛ بل ابدأ بشيء يمكن أن تحققه من فورك، معتمداً على الموارد التي بين يديك (مثل الرقاقة الصوتية الأولى لشركة نينتندو).

- استعن على قضاء حاجتك بالكتمان حتى لو تطلب ذلك العزلة.
- لا تطلب إذناً إلا إذا حققت نجاحاً مبكراً، وأصبحت مستعداً لارتقاء السلم.
- كن راغباً في وضع وظيفتك على المحك لقاء ما تعتقد أنه حق.
- عليك بالمثابرة في عالم لا يستطيع الكثيرون أن يروا فيه أبعد من أنوفهم.

إن أفق تقرير ديبون - روك كان جريئاً - لم يدرس خمس سنوات أو عشراً بل أكثر من خمسين سنة!

لم يكن كوتاراجي في دوره الجديد أقل رغبة في تغيير العالم مما كانت عليه حاله عندما كان مهندساً وحيداً. لقد ظل مكافحاً من أجل التغيير من منفاه إلى أن أصبح مديراً تنفيذياً للقسم.

راديكالي الطاقة المتجددة في شركة شل

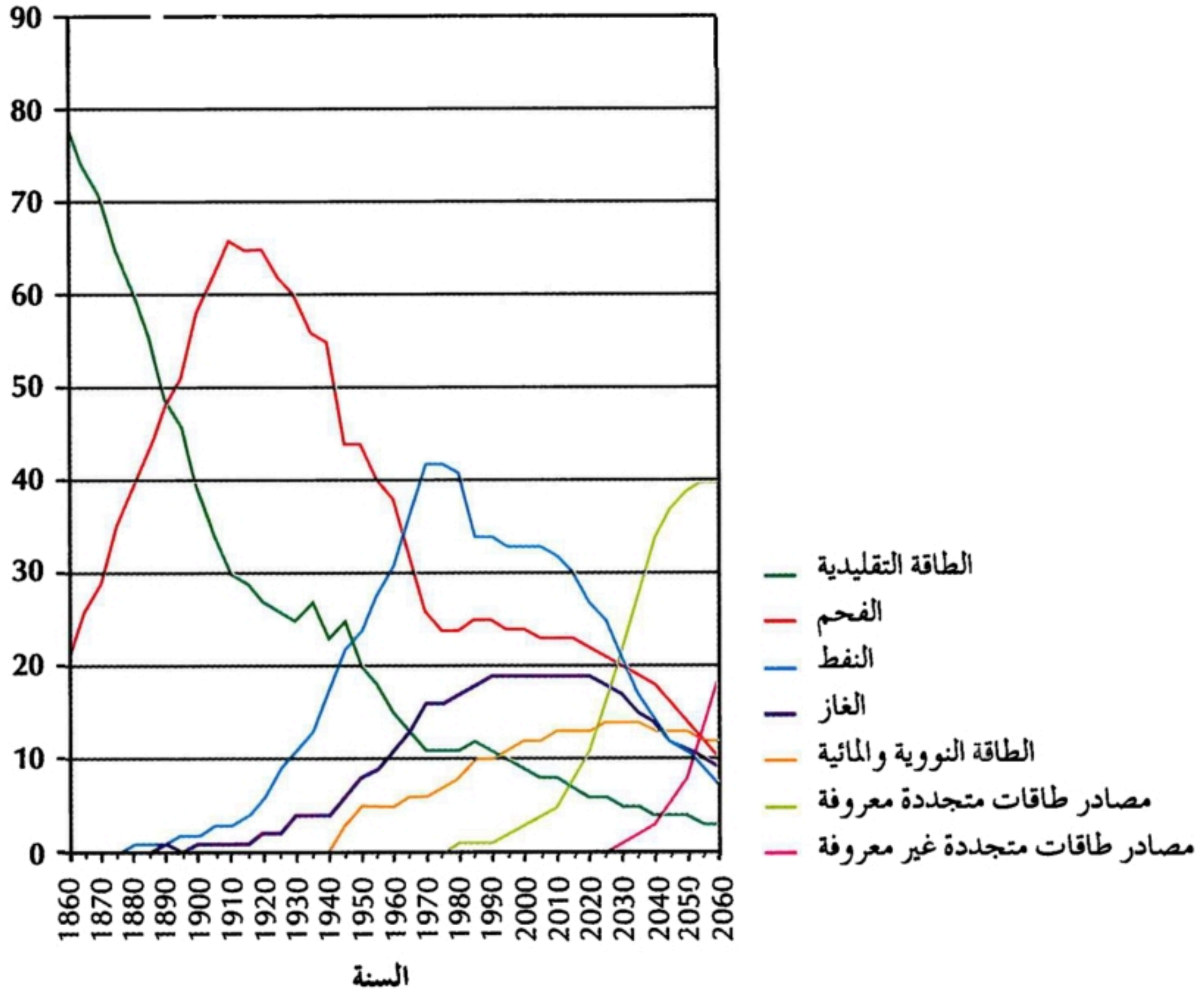
عندما التحق جورج ديبون - روك Georges Dupont-Roc بمجموعة التخطيط لدى شركة شل الملكية الهولندية Royal Dutch Shell كانت وظيفته هي تنظير المستقبل، ولكنه كان أكثر من مجرد مخطط بلا روح يؤدي ألعاباً فكرية لمسلسل الأحداث المفروضة. كان حالماً وفاعلاً وباستطاعته أن يرى عالماً من فرص شل يرقد وراء أنواع الوقود المستحاثاتي، أخذاً وحقيقياً جداً لدرجة كان معها راغباً في هجر الاستقرار في وظيفته المجهولة، ليصبح بطل الطاقة المتجددة الذي سطع نوره. قبل أن يصل إلى مكانه البطل، كان ديبون - روك قد أقنع شركته التي بلغ عمرها مئة سنة، أن تجعل الطاقة المتجددة فرعاً جوهرياً خامساً جنباً إلى جنب مع فرع الاستكشاف والإنتاج، وفرع الكيماويات، وفرع المنتجات النفطية، وفرع الغاز الطبيعي.

كانت وظيفة ديبون - روك، كرئيس تخطيط لمجموعة الطاقة، أن يدرس منظور الطاقة العالمية، ويفهم القضايا طويلة الأمد التي قد تؤثر على

مختلف مصادر الطاقة. وبذلك كان متشوقاً للتصدي لمواجهة حاجات الطاقة لعالم يتزايد عدد سكانه بطريقة تكون سليمة من الناحية البيئية، وقادرة على أن تمدّ التطور الاقتصادي بأسباب الحياة. بحث ديبون - روك في عالم خبراء الطاقة في كل الجامعات والشركات تحدوه الرغبة في تعميق فكره. زار خبراء في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT وبيركلي Berkeley وبوينغ ومرسيدس بينز في بحثه عن صياغة نظرة عن الكيفية التي سيتطور بها نظام الطاقة العالمي، والدور الذي يمكن أن تلعبه مصادر الطاقة المتجددة، كالشمس والرياح والغابات. في سنة 1994 وضع ما توصل إليه في تقرير مؤلف من سبع صفحات سمي - بلا تواضع - «تطور أنظمة الطاقة العالمية».

لم يدرس التقرير خمس سنوات أو عشرًا، بل خمسين سنة. وحتى بالنسبة لشركة نفط معتادة على وضع استثمارات في الاستكشاف الذي لا يؤتي أكله إلا بعد عشرة أعوام أو عشرين، فإن أفق تقرير ديبون - روك كان جريئاً، لكنه كان مبنياً أيضاً على رصيد من البيانات الخاصة بتقدّم الطاقة خلال السنوات المئة الماضية، وما يعنيه هذا التقدّم بالنسبة للمستقبل. زاد الناتج القومي خلال القرن الماضي بمعدل 3٪ سنوياً مدعوماً بتقديم الطاقة المتوفرة التي زادت بنسبة 2٪ سنوياً. وخلال ذلك الوقت كان الاستهلاك العالمي للطاقة قد ازداد بما يعادل أربعة براميل من النفط يومياً للشخص إلى ثلاثة عشر برميلاً. وبناء على هذه الاتجاهات التاريخية طلع ديبون - روك باتجاهين محتملين للقرن المقبل؛ أولادهما - وهو الذي وضع له عنواناً «النمو المؤيد بأسباب الحياة» - افترض أن استهلاك الطاقة سوف يستمر في النمو حسب نسبته التاريخية، وفي هذه الحالة سيقوم الناس بحرق ما يعادل 25 برميلاً من النفط لكل نسمة، وذلك بحلول سنة 2060. وافترض البديل الثاني المسمّى «إزالة المواد» أن يصبح نمو الطاقة غير مرتبط إلى حدّ ما بنمو الناتج القومي كمعلومات تكنولوجية وتكنولوجيا حيوية، وأن تُحسن المواد الخفيفة من فاعلية الطاقة. سوف يستهلك الإنسان في هذه الحالة ما يعادل خمسة عشر برميلاً من النفط سنوياً عند حلول سنة 2060.

حصة سوق الطاقة 1860-2060



المصدر: شل الملكية الهولندية

تنظير(*) النمو المؤيد بأسباب الحياة هو الأكثر احتمالاً من وجهة نظر ديبون - روك، التي ترى أن كفاية الطاقة سوف تستمر صعوداً بنسبة 1٪ سنوياً، وهي نفس النسبة التي كانت عليها في القرن الماضي. ولكي يتحقق تنظير إزالة المواد لا بدّ من أن تتزايد كفاية الطاقة بمقدار ضعفي النسبة التاريخية. وهذه ظاهرة لم تحدث أبداً لمدة تزيد عن بضع سنوات في كل مرة. وحتى لو استمرت إزالة المواد فإنّها ستبدأ في البلدان التي اكتمل نموها، وتستغرق عدة عقود من الزمن لتنتشر في البلدان النامية. غير أن ديبون - روك قطع البيانات، ولم يستطع أن يرى أي طريقة لتجنّب الحد من

(*) سيناريو scenario التنظير كما ورد في قاموس المغني الكبير - حسن سعيد الكرمي - مكتبة لبنان - طبعة جديدة 1995، إعادة طبع 1997، ص 871.

التزوّد بالطاقة عند تزايد عدد سكان العالم، وازدياد أخطار أنواع الوقود المستحاثات البيئية التي أصبح من المتعذر التهرب منها. يقول ديبون - روك: «رأيت إمكانية انخفاض تكاليف مصادر الطاقة المتجددة وأن تأخذ قسطاً من مصادر الطاقة التقليدية، وأن تنتقل من حيز صغير إلى منافس خطير، وذلك بنفس الطريقة التي مرّ بها النفط في مطلع القرن العشرين».

أجرى ديبون - روك استقراءً قوياً حتى يتمكن من إقناع زملائه المتشكّكين، فبيّن أن النفط في البداية منتجاً يحتل حيزاً صغيراً، ولا يستخدم إلا في المصابيح والمواقد. وفي سنة 1890، حتى بعد عشرين سنة من انخفاض في السعر بنسبة ثمانٍ في المئة بسبب تحسن التكرير وتكنولوجيات الإنتاج، كانت حصته في السوق ما تزال اثنين في المئة فقط مقارنة بالفحم والخطب، ولم يبدأ بالارتقاء ليصبح مصدر الطاقة المسيطر في العالم، إلا عندما حوّل وينستون تشرشل البحرية البريطانية من الفحم إلى النفط وذلك حتى يتوفّر للسفن مزيد من القوة، ويجعل انطلاقها أقلّ تعرّضاً للرؤية. كان ديبون - روك فقط يعيد إلى أذهان زملائه ما كانوا يعرفونه من قبل: إن أسواق الطاقة تستغرق زمناً طويلاً حتى تتطوّر. وكلما تزايد استهلاك الطاقة تنوّعت مصادر السوق لتلبية الاحتياجات المتنامية؛ من الفحم إلى النفط إلى الغاز والطاقة النووية. ألم يك من الممكن أن تأتي الطاقة المتجددة بعد ذلك، سواء من المصادر المتجددة الموجودة مثل الشمس والرياح، أو من مصادر الطاقة المتجددة الأخرى التي سيتم استغلالها؟ ألم تكن الطاقة المتجددة واحدة من طاقات قطارات الشحن التاريخية؟ يمكنك: إما أن تقفز إلى سطح أحد هذه القطارات قبل أن يستجمع سرعته، أو أن يتجاوزك مسرعاً. أوضح ديبون - روك بالأرقام وفق تنظير النمو المؤيد بأسباب الحياة أن الطاقة المتجددة ستكون منافسة كاملة للنفط والغاز وأنماط الطاقة التقليدية الأخرى وذلك بحلول سنة 2020 (انظر الخط البياني: «حصة سوق الطاقة 1860 - 2060»).

أعاد ديبون - روك إلى أذهان زملائه بأنه كان من المستحيل في المراحل الأولى أن يتنبأ المرء بصورة دقيقة بالتكنولوجيا التي كانت ستحقّق النجاح، ففي

مطلع القرن مثلاً، كانت المركبة الجوية التي استُخدمت في الحرب العالمية الأولى تبدو رهاناً أكيداً أكثر من الطائرة، وحتى السيارات الكهربائية بدت أكثر إشراقاً من السيارات التي تسيّرهما محركات انفجارية. وقد حطمت سيارة مصنوعة من الألومنيوم تستمد قوتها من بطارية كهربائية الرقم القياسي المسجل سنة 1899 للسرعة على الأرض حيث بلغت سرعتها 105 كيلومترات في الساعة. في آخر صفحة من تقرير ديبون - روك وردت مقتطفات من مقالة عنوانها «ماذا يمكن أن يحدث في السنوات المئة المقبلة» نشرت في ليديز هوم جورنال Ladies' Home Journal عدد كانون الأول 1900، حيث

تنبأت إحدى فقراتها «بأنه ستكون سفن فضائية، ولكنها لن تنافس بنجاح وسائل نقل الركاب على سطح الأرض أو البحر، وسوف يتم الاحتفاظ بها من قبل جميع الأمم العسكرية كوسائل حربية مميتة».

من الواضح أنه لا وجود اليوم لأشياء مثل طرائق بريطانية محافظة جداً. كان ديبون - روك يقول: إن بإمكان المرء إلى حد ما، أن يخمن وجهات المستقبل الكبيرة، مثل مقدار الطاقة التي سيحتاجها عشرة بلايين شخص، ولكن بيان التفاصيل، وبصورة صحيحة، التكنولوجيا

التي سوف تقدم هذه الطاقة، ينطوي على صعوبة أكثر. ولذلك دافع بحماسة عن أن سبيل معرفة التكنولوجيا هو تجربة كل شيء، ابتداء بالشمس إلى الرياح إلى حرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى^(*)، إلى حرارة جوف الأرض بهدف أخذ خيارات على مدى واسع من مصادر الطاقة المتجددة.

أراد ديبون - روك من أعيان شل أكثر من مجرد قبول بالطاقات

اعترت الدهشة الناس

في شل من قولنا

هذا الكلام. لم

يكن صحيحاً من

الناحية السياسية أن

يتحدث المرء عن

عالم لا يسود فيه

النّفط المستحاثاتي

(*) biomass حسب شرح المؤلف: حرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى.

المتجددة، وكان يسعى إلى أكثر من حملة علاقات عامة من أجل تهدئة جماعة البيئة. أراد التزاماً حديدياً من الشركة. ولكن عليه قبل كل شيء أن يظفر بتأييد قضية الطاقات المتجددة. جادل ديبون - روك بأن تكلفة صنع ألواح الطاقة الشمسية، وتنمية الأشجار، وتحويل الخشب إلى كهرباء، سوف تنخفض إلى نسبة تشبه انخفاض كلفة إنتاج النفط في أواخر القرن التاسع عشر. لقد بيّن تقريره أن تكلفة صنع ألواح الطاقة الشمسية انخفضت خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين بنسبة 15٪ سنوياً وأن تكلفة صنع الكهرباء من عنفات تعمل على الرياح، قد انحدرت خلال الثمانينيات والتسعينيات بنسبة 10٪ سنوياً. سوف تصبح الطاقة المستخرجة من الرياح منافسة في بعض الأسواق. سوف تستمر تكاليف ألواح الطاقة الشمسية بالهبوط بسبب التقدم في صناعة السيليكون وتكنولوجيا أغشية التغليف الرقيقة وزيادة التصنيع. ويمكن أن ينمو الشجر بصورة أسرع، ويعطي حرارة أكثر أثناء الحرق من خلال تقنيات منحدرية من أصل واحد ومعالجة جينية. وفي نفس الوقت سوف يستمر إنتاج أنواع الوقود الفحمي الهيدروجيني معتمداً على التكنولوجيا الناضجة، وسوف تضطر شركات النفط إلى أن تحفر المزيد في عمق الأرض على اليابسة، أو أن تبحث عن جيوب نفطية أصغر في حقول أخرى.

يعيد ديبون - روك إلى الأذهان قوله: «لم أكن أقول إن النفط عملاً ميتاً، ولكن أجزاء الطاقة الجديدة ستكون قادرة على تحسين إنتاجيتها بصورة أسرع، وأن تصبح منافسة في عقر السُّوق. وبموجب نمط التطوير المؤيد بأسباب الحياة فإن استخدام أنواع النفط المستحثاتي سوف يستمر بالارتفاع بصورة معتدلة حتى سنة 2020 أو 2050، حينها تصبح الطاقات المتجددة وحيدة وتسمح باستمرار نمو إجمالي التزود بالطاقة في وقت تكون فيه الطاقة من النفط المستحثاتي قد نفذت.

لم يكن كل واحد قد اقتنع فوراً بفرضية ديبون - روك، فمن ناحية، كان التشكيك لديهم قائماً على النتائج المخيبة للآمال التي تمّ التوصل إليها

في تجارب شلّ الأولى للطاقة المتجدّدة، إذ أغلقت الشركة في منتصف الثمانينيات وبصورة نهائية مشروعاً صغيراً للطاقة الشمسية، كانت قد بدأت في السبعينيات، وذلك بعد أن صرفت عليه مئة مليون دولار. كذلك لم تكن الطاقة الكهروضوئية قد سدّدت تكاليفها بعد. وفي الثمانينيات جربت الشركة الطاقة النووية في مشروع مشترك مع الخليج، ثبت أنه من ضروب العبث، وأدّى إلى شطب دين مقداره خمسمئة مليون دولار. وبحلول سنة 1994، كانت الشركة التجريبية الوحيدة القائمة عبارة عن وحدة أبحاث كهروضوئية صغيرة في هولندا، وعمل صغير في غابة مع عمليات في الأوروغواي والتشيلي.

ولم تلتن شوكة ديبون - روك، فقد نشر ورقته التي تتضمن استراتيجية قصيرة الأمد، وبدأ يصدع بالكلمة حول الأمل الجديد المنشود من الطاقات المتجدّدة. فسافر بين شركات شلّ العاملة هنا وهناك، وألقى ثمانين خطاباً في عشرين بلداً على امتداد ثمانية عشر شهراً. يقول ديبون - روك: اعترت الدهشة الناس في شلّ من قولنا هذا الكلام. لم يكن صحيحاً من الناحية السياسية أن يتحدّث المرء عن عالم لا يسود فيه النّفط المستحاثاتي، وشكك الآخرون بأن كل هذا مجرد تمرين لحملة علاقات عامة. ومع ذلك، فكلما حكى حكايته زادت قوتها.

يود الناس أن يساهموا في قصتي من خلال إعطائهم مزيداً من الأمثلة، وتقديم إيضاحات أدخلها ضمن بياناتي. كان نوعاً من النقاش الديموقراطي. وأكبر ما تعلمته هو ألا أكون متغطرساً. يُقال إن العاملين في شلّ متغطرسون، وإنهم يحاولون أن يدفعوا بالقصة بدل المساهمة بها، ومحاولة سماع الشيء الذي يجب أن يقوله الآخرون.

وأخيراً حانت فرصة ديبون - روك لعرض فكرته أمام لجنة إدارة شلّ التنفيذية. تسلم دعوة تحذيرية. كانت قضيته قد دعمها السلسيل المضطرد من البيانات المرتدة الإيجابية التي كانت إدارة شلّ تحصل عليها من مدراء البلدان الذين أسعدهم أن تقود شلّ حواراً حول مصادر الطاقة الجديدة،

أضف إلى ذلك أن الحملة التي كانت تقودها جماعة السلام الأخضر، لحشد الرأي العام ضد خطط شلّ لإغراق منصة نفط قديمة في بحر الشمال، كانت قد أضافت حالة استعجال لقضية الطاقات المتجددة. كانت إدارة شلّ التنفيذية هذه أكثر استعداداً لقبول أي أفكار تجعل شركتها أكثر احتراماً للبيئة، سيما بعد الحملة الشعواء التي تعرّضت لها من قبل الصحف الأوروبية.

طلبت اللجنة التنفيذية إلى ديبون - روك أن يحضر خطة عمل تلخص السبيل الذي يمكن شلّ من أن تدس يدها في جعبة الطاقات المتجددة،

عليك أن تبقي على تركيز انتباهك

وربما كانت بذلك لا تسعى إلى أكثر من شيء رمزي، ولكن هذا الطلب كان الفتحة التي احتاج إليها ديبون - روك كي يجعل من مفهومه عن عمل الطاقات المتجددة حقيقة واقعة.

لم يقف ديبون - روك مكتوف الأيدي، وكان لا بد له من أن يوفر لاقتراحه قبولاً مالياً إذا أراد لفكرته أن ترى النور. كان متأكداً من أن الطاقات المتجددة سوف تصبح أكثر اقتصادية خلال العقدين المقبلين، ولكن لم يكن في مقدوره أن يحدّد كيف يكون ذلك، ومتى. كان ديبون - روك يقود خلال منتصف الثمانينيات مشروع حفر في بحر الشمال، حينما تراجعت أسعار النفط واضطر الجميع إلى أن يبحثوا عن طرق متجددة لتخفيض تكاليف المشروع (من خلال تقنيات المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد، والتوابع تحت البحرية والمنصات غير المأهولة). وكان متأكداً من أن موجة مماثلة من التجديد سوف تدفع بالطاقات المتجددة يوماً ما في التيار، وإذا انتظرت شلّ نقطة الانعطاف هذه فسوف يفوتها القطار، وتكون بحاجة إلى الخبرة كي تلحق بمن بدأوا قبلها.

في خريف 1995 تخطّى ديبون - روك بارونات شلّ العديدين، خلال

اجتماع إلى رئيس مجلس الإدارة لمدة ساعة طلب فيه مبلغ خمسة وعشرين مليون دولار ليختبر الإمكانية التجارية لمفاهيم العمل الخاصة ببعض الطاقات المتجددة وذلك لمدة ثلاث سنوات. أراد ديبون - روك أن يركّز على مجالين كانت تتمتع شلّ فيهما بكفاءة، وهما: الطاقة الشمسية، وحرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى (ولا سيما تنمية الأشجار من أجل توليد الطاقة). في مجال القدرة الكهروضوئية أراد أن يؤتمت الطريقة التي كانت تصنع بها الخلايا الشمسية، وأن يزيد من إنتاج طاقة المصنع مما يعادل 2 ميغاوات من الكهرباء في السنة من كل مصنع إلى 20 ميغاوات في السنة، وكان يهدف من حرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى إلى أن يبين أن شلّ تقوم بتنمية الأشجار بصورة تمّدها بأسباب الحياة، وتجنّي محصولها وتنتج الوقود الخشبي بتكلفة لا تزيد عن تكلفة الغاز الطبيعي. يقول ديبون - روك: «كان علينا أن نقنع رئيس مجلس الإدارة بأن شلّ قادرة على القيام بشيء ما حقيقي، ويمكن تصديقه». وفي نهاية الاجتماع أعطاه رئيس مجلس الإدارة الملايين الخمسة والعشرين التي طلبها.



وَالْفُشْلُ حَلِيْلُكَ

أصبح المال بين يدي ديبون - روك، ولكن كان عليه أن يحشد دعم رؤساء التسلسل المحليين الذين يتحكمون بالموظفين وبالمنشآت في أرجاء إمبراطورية شلّ المنتشرة في أنحاء العالم. كان التصفيق لخطابه أمراً، ولكن تخصيص الموارد بصورة فعلية لمشروع عمل في نشأته الأولى كان أمراً آخر. بدأ حملة جديدة مع مجموعة محاربيه التي كانت تضم ثلاثة أشخاص من مركز شلّ في لندن. يقول: «كانت حملة مرهقة جداً، وكان علينا أن نقنع المدراء التنفيذيين لكل من الشركات العاملة كي يساعدونا». اختار ديبون - روك أهدافه بعناية. إذا كانت الشركة العاملة كبيرة جداً ضاع المشروع، وإذا كانت صغيرة صار المشروع محيراً للأذهان، ولذلك ركّز على نحو أربع وعشرين شركة من شركات شلّ العاملة متوسطة الحجم. قد تكون ردود

الفعل النموذجية: «إننا آسفون، فنحن نحاول أن نُعقلن عملياتنا النَفْضية»، أو «الاستراتيجية المحلية لا تدعم الطاقات المتجددة، ذلك على الرغم من تأييدنا لك». وفي النهاية قلّص فريقه عدد الشركات المرشحة إلى نحو الإثني عشرة شركة متفرعة. تمتاز أراضي الاختبار هذه بأنها تمثل أنواعاً مختلفة من الوفورات والأجواء. فشلت بعض التجارب وبعضها الآخر حقّق نجاحاً غير مؤهل. في ألمانيا - على سبيل المثال - تعيّن على ديبون - روك أن يهدىء الحماسة المحلية، ويقول في هذا الصدد:

علينا أن نحافظ على التوازن فيما بين الإبقاء على شيء من التوجيه المركزي، وبين ترك المبادرة المحلية تتطور. في ألمانيا تجاوزوا هذا الحد قليلاً. بدأوا ينظرون إلى التسخين بالطاقة الشمسية وقدرة الأمواج وقوة الرياح، وهذه أمور جيدة، ولكنك تحاول أن تفعل الكثير جداً. قلنا: «لا نريد أن نصل في هذا الوقت إلى هذا الحد». عليك أن تبقي على تركيز انتباهك، وإلاّ فالفشل حليفك.

بحلول هذا الوقت راجعت اللجنة التنفيذية في كانون الأول 1996 التقدّم الذي أحرزه ديبون - روك، فكان متقدماً في إنجاز خطته، وتبيّن أن مجموعته قد زرعت ثلاثمئة هكتار (741 فداناً) بالأشجار في أوروغواي، وأنشأت معملات كهروضوئياً باستطاعة 3 ميغاواط في هولندا بغرض استخدامه لعرض العمل. طربت اللجنة لذلك، وطلبت إليه أن يرجع إليها بخطة لتوسيع أنشطته بشكل جوهري في مجال الطاقة المتجددة، وذلك على الرغم من عدم انقضاء مدة السنوات الثلاث التجريبية. في هذا الوقت طوّر خطة عريضة تشتمل على عمل يغطي خمس عشرة سنة لقسم جديد تماماً، وهذه الخطة لا تمد أفق حرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى من قبل شلّ وتوسيع النشاطات الخاصة بالطاقة الشمسية فحسب، بل تخلق أرضية للدخول إلى مجالين جديدين هما: الرياح وحرارة جوف الأرض. تشاور ديبون - روك في سبيل إعداد خطته مع نحو عشرين موظفاً تنفيذياً كبيراً من العاملين في شلّ، وساعده في إدخال التناسق على النواحي التجارية من

الخطّة. كان بعضهم يسلقونه بالسنتهم قائلين: «ماذا تحاول أن تبيعنا؟ كيف تنتجه؟ في أي البلدان؟ من الذي سيجد الزبائن؟ عندما تقدم بخطته في نهاية المطاف إلى اللجنة التنفيذية في حزيران 1997 كانت ناضجة، وتهدف إلى إيجاد حقبة أعمال بحلول سنة 2010 تنتشر أصولها لتشمل عشرين بلداً مختلفاً، وتدرّ مئة مليون دولار من الأرباح بنسبة زيادة في الكسب مقدارها خمسة عشر بالمئة في السنة، وسوف يتم تسير العمل محلياً، ولكن فريقاً مركزياً في لندن سوف يساعد على نقل المشاريع الناجحة عبر الشركة.

كانت شلّ تواجه الآن خياراً: إما أن تموضع الشركة المتفرعة ضمن قسم قائم، أو أن تنشئ قسماً جديداً بشكل كلي، وقرّرت متابعة الحل الأخير لكي يكون العمل الجديد مشاهداً بصورة أكبر وتكون له فرصة النمو. وهكذا أنشأت شلّ في خريف سنة 1997 شركة شلّ إنترناشيونال رينيوابلز Shell International Renewables (شركة شلّ الدولية للطاقات المتجددة) مع التزامها باستثمار خمسمئة مليون دولار في المشروع على مدار السنوات الخمس المقبلة. وفي حين كان ديبون - روك مبتهجاً لأن جميع خطبه ومناوراته لكسب التأييد قد أدّت أكلها في نهاية الأمر، فقد كان خائب الأمل في أعماقه لأنه لم يُعين رئيساً للوحدة الجديدة. ولسوء الحظ فإن شلّ ما زالت أرستقراطية، ولم يكن هو من أصحاب الدم الأزرق، فذهبت الوظيفة إلى موظف تنفيذي أكبر اشتهر منذ فترة قريبة بسبب وظيفته في قسم الكيماويات. ومع ذلك فإن ديبون - روك ظل مثلج الصدر بحقيقة أن رؤيته المتسايرة مع هزّات التاريخ قد ساعدت على إيجاد أول قسم جديد كبير في شلّ خلال عقود. بعد أن بقي ليساعد المدير التنفيذي السابق للكيماويات على إنشاء العمل الجديد في الطاقات المتجددة للبدء بقفزته الأولى بمشروعه الخاص بطاقة حرارة الأرض الجوفية، استقال ديبون - روك بهدوء لكي يعمل لدى شركة الطاقة الفرنسية توتالفيينا.

وعلى الرغم من تركه العمل، فقد ترك ديبون - روك وراءه بصمة لا تُمحى في شلّ. بحلول سنة 1999 كانت الدفعة الأولى من الأشجار التي



عملوا جميعاً ضمن نظام واحد، يضمّدون عدم الرضى، ويحرّكون الأرواح المتقاربة ويقودون مشاريع خارجة عن القانون ويغيّرون في نهاية المطاف مصير بعض من أكبر وأعقد الشركات العالمية

زُرعت في الأورغواي تحت إشرافه سنة 1996 جاهزة للحصاد، وكان قد تمت إقامة وتشغيل مصنع جديد لألواح الطاقة الشمسية بقدرة 20 ميغاواط في ألمانيا. وكانت شلّ الدولية للطاقات المتجدّدة، تسوق من أكبر مشروع لكهربة الريف في التاريخ يقوم على الكهرباء من الطاقة الشمسية، أجهزة طاقة منزلية لنصف مليون شخص في جنوب أفريقيا يعيشون بعيداً عن شبكة الكهرباء، كذلك كانت الشركة تتركب عشرة آلاف من أجهزة الطاقة الشمسية

المنزلية في بوليفيا. أما في ألمانيا وهولندا فقد افتتحت حفنة من محطات شركة السيارات التي تعمل على الكهرباء المستمدة من الطاقة الشمسية، حيث يستطيع سائقو السيارات أن يعبئوا خزاناتهم بطريقة صديقة للبيئة. كان الجمع بين أجهزة الطاقة الشمسية المنزلية، ومحطات توليد الكهرباء التي تستمد وقودها من حرق الخشب والمصادر المتجددة الأخرى في مشروع «المحطة الشمسية» هو الذي يقوم بتزويد الكهرباء في إحدى قرى إندونيسيا لثمانين منزلاً، ومسجد واحد، ومبنى حكومي وأحد عشر مصباحاً طريقياً.

وعودة إلى الوقت الذي كان فيه العمل بالطاقات المتجددة ما زال مشروع الملايين الخمسة والعشرين، الذي يحاول أن يثبت ذاته، تسلم ديبون - روك بطاقة بريدية من أحد السياسيين في الألب الفرنسية - مرتفع صباه - تحمل صورة طفلين يلعبان أمام منظر جبلي غير عادي، وكذلك مقتطفات عن الروائي الفرنسي أنطوان دي سان - تيكسوبيري Antoine de Saint-Exupery: «نحن لم نرث الأرض من أسلافنا، ولكننا استعناها من أبنائنا»، ولسوف يعيد رئيس مجلس إدارة شلّ، مارك ألوندي - ستورات Mark Moody-Stewart، هذه الكلمات فيما بعد سنة 1998 أمام حملة الأسهم.

نجاح ديبون - روك يعلم الدروس:

- ضع استثماراتك في التعلّم الذاتي بعزم لا يلين. لقد توفّر لديبون - روك الدرع والأسلحة التي يحتاج إليها ليكسب مناقشاته داخل شلّ من خلال الاجتماعات التي لا تنتهي مع الخبراء والأكاديميين.
- لا بدّيل عن البيانات الخالية من الأخطاء والعيوب، وفي الوقت النادر الذي تكفي البيانات وحدها لإقناع شركة بالقيام بأشياء جريئة جيدة، فإن التحليل الرديء سوف يقضي على التقدم المهني للمكافح في سبيل التغيير في مهده.
- قضية عظيمة (مثل الكوكب الأنظف والتطور المؤيد بأسباب الحياة) لها من الأهمية ما لقضية عمل كبير.

• إن لم ترد أن تكون واحداً من الحواريين فلا تتوقع من الآخرين أن يكونوا كذلك.

• إستخدم الاستقراءات والخبرات من تاريخ شركتك بالذات لكي تدعم مصداقيتك. تحليل ديبنون - روك عن كيفية قدوم النفط والغاز الطبيعي والكهرباء النووية لتكملة مصادر الطاقة الأولى كان حجة قوية في سبيل الطاقات المتجددة.

• إبدأ صغيراً، فالنجاحات الصغيرة هي منصات النجاحات الكبرى.

ديفيد غروسمان David Grossman وجون باتريك John Patrick وكين كوتاراجي Ken Kutaragi وجورج ديبنون - روك Georges Dupont-Roc، عملوا جميعاً ضمن نظام واحد، يضمّدون عدم الرضى، ويحرّكون الأرواح المتقاربة ويقودون مشاريع خارجة عن القانون ويغيّرون في نهاية المطاف مصير بعض من أكبر وأعقد الشركات العالمية. كانوا مواطنين مكافحين من أجل التغيير.

وعليه فأين تبدأ؟ كيف ستنظم حركة؟ هل لديك ما تأخذه هذه الحركة؟ ماذا يمكنك أن تتعلّم في الواقع من كين Ken وديف Dave وجون John وجورج Georges؟ لتتابع القراءة.

٦
إلى الأمم
إلى الثورة



تبدل الشركات وجهة انتباهها في كل يوم بدواعي

المستقبل . وفي كل يوم تجد العشرات من المؤسسات أنفسها فجأة في موقف الدفاع، تكافح كي تلائم بين نمط عمل عجوز نفدت قوته، وبين تجديد لنمط عمل شركة أخرى . ومع ذلك فالمستقبل لا يأتي مباغتاً للجميع في المؤسسة، ذلك أن شخصاً ما كان متنبهاً لما يجري في مكان ما . ويرى هؤلاء الكفرة بالواقع ، والمدمنون على الحداثة، أن فرص الغد في كل كسرة من حقيقة أمر كشروق الشمس لا يمكن تفاديه . لكن الحكماء في معظم الأحيان يشعرون بالعزلة، وبأنهم على أمرهم مغلوبون، فلا يعرفون مبتدأهم في بناء حركتهم الشاملة رغم أن مبادئ الكفاح من أجل التغيير غير مصنفة، ولا توجد فيها تحركات سرّية . لقد أنشأ أصحاب الحملات الاجتماعية من كل مشرب على مرّ الزمان نظرية عملية جداً للكفاح من أجل التغيير، وكم هو محزن ألا يعرف الكثير من المواطنين في مملكة الشركة مبادئ هذه النظرية .

كل موظف كبير يطالب «باعتناق التغيير» وكل مدير تنفيذي ينذر - بوقار - أن «التغيير هو العامل الدائم» . أليس من الغريب إلى حد ما ألا تحشر مبادئ الكفاح من أجل التغيير في رأس كل عامل

في الشركة؟ معظم النظم الاجتماعية تتغير في نهاية المطاف على أيدي المكافحين من أجل التغيير، وليس على أيدي النخبة. ومع ذلك فلم أجد أي برنامج تدريبي ترعاه الشركة لتعليم الغادي والبادي، فكيف نخلق مكافحاً من أجل التغيير. هلموا بنا نقضي على هذا الإهمال، هل ننطلق؟ هناك الكثير مما يجب علينا أن نتعلمه حول كيفية تنظيم حركة ما من الذين عرضت أحوالهم في الفصل السابق؛ ديف غروسمان Dave Grossman وجون باتريك John Patrick وكين كوتاراجي Ken Kutaragi وجورج ديبون - روك Georges Dupont-Roc.

كيفية البدء بالعصيان

الخطوة 1: أنشئ وجهة نظر

إنك في كفاحك من أجل التغيير بحاجة إلى وجهة نظر تتضمن ما يلي:

- ما هي المتغيرات في العالم؟
 - ما هي الفرص التي تتيحها هذه التغيرات؟
 - ما هي مفاهيم العمل التي يمكن أن تستثمر هذه المتغيرات بصورة مفيدة؟
- إذا فهمت مبادئ تجديد مفهوم العمل وتعلمت كيف تكون حكيم نفسك كنت إذن في سبيلك القويم إلى تطوير وجهة نظرك الخاصة بك.
- من النادر أن نرى شخصاً يملك وجهة نظر متطورة بصورة جيدة بشأن فرصة للثورة الصناعية. أكثر الأشياء تحظى بأكثر التأييد من الناس. وهذا في مصلحتك. إن وجهة النظر التي تتم صياغتها بصورة حادة هي سيف تتمكن به من قطع رأس تنين كل سابقة من سوابق الماضي. ووجهة النظر هي الدفة التي تتخذ بواسطتها سبيلاً مضطرباً في عالم مليء بالناس الذين تتجاذبهم البدع والأهواء، وهي دليل اتجاه الريح يجتذب إليه الذين يسعون وراء شيء جدير بولائهم.



أكثر الأشياء تحظى بأكثر التأييد من الناس

يجب أن تفي وجهة النظر بمتطلبات أربعة: يجب أن تكون موثوقة ومتماسكة وأخاذاً وتجارية. وحتى تكون موثوقة يجب أن تكون مبنية على بيانات غير قابلة للتجريح. يمكن أن تكون وجهة النظر جريئة وبعيدة المدى مثل تطلعاتك، ولكنك يجب أن تقوم على حقيقة. لقد بين جورج ديبن - روك بصورة واضحة لا لبس فيها أن العديد من مصادر الطاقات المتجددة ستصبح معادلة لتكاليفها بحلول سنة 2020، إن لم يكن قبل ذلك، كما أوضح لفريق شل التنفيذي، بأن تكلفة الواط الساعي من الطاقة المتجددة كانت تنخفض في كل سنة من عشرة إلى خمسة عشر بالمئة، وأن المشروع الذي يقدمه يوفر تكلفة الالتزام بمعايير بيئية صارمة في مجال الوقود المستحاثاتي، ويجعل في مقدورك أن تحكم بمعرفة جيدة على النقطة التي تصبح عندها مصادر الطاقة المتجددة بديلاً قابلاً للتطبيق مقابل أنواع الوقود الفحمي، وأن من الواضح أيضاً أن أي شركة تأمل في جني الأرباح من

مصادر الطاقة المتجددة تحتاج إلى البدء بالاستثمارات الآن، بعد أن تأخذ بعين الاعتبار العقبات الفنية.

لقد ضمن جون باتريك وديفيد غروسمان المد التاريخي إلى جانبهما

لا يكفي أن تكون لديك إيديولوجية؛ عليك أن تتمتع بالقدرة على نقلها، وأن تنقل عدوى أفكارك إلى الآخرين

أيضاً، ورغم أن الشبكة العالمية كظاهرة، كانت في بداية نشأتها عندما انطلقا لإثارة أي بي إم، إلا أن البيانات الثابتة التي تصف نموها كانت موجودة. إن التاريخ مليء بالعديد من الاستقراءات التي توحى بالانتصار الحتمي لأي تكنولوجيا تمكن الناس من تحسين تواصلهم وارتباطهم. ربما كنت في بداية المنعطف، ولكن المنعطف موجود. الخطابة لا تكفي، وعليك أن تخوض في البيانات إلى خصرك كي تتأكد من أنك تفهم ما يجري من حولك، وأن تكون مستعداً لدعم تأكيداتك. يجب عليك أن تفصل بوضوح بين ما يمكن معرفته وما لا يمكن معرفته فلا تدعي بأنك تعرف ما لا تستطيع معرفته.

يجب أن تكون وجهة النظر متماسكة. وينبغي أن تكون أجزاء وجهة نظرك متناسبة مع بعضها وتشد أزر بعضها البعض. إن موظفي الشركة التنفيذيين وكلاهم المسعورة المدربة جيداً سوف يشمون رائحة أقل تفكك بين سطور قصتك. الزلات المنطقية غير مسموح بها. غير هذا لا يعني أن من الواجب أن يكون الوضوح تاماً، ولكن لا يوجد عذر للتفكير المشوش. فكثيراً ما رأيت الأشخاص الذين يسعون للكفاح من أجل التغيير يتهاوون عندما يتحدثون المنطق بحماسة. لقد شاهدت مكافحاً شاباً من أجل التغيير في إحدى شركات البرمجيات الكبرى يعلن عن منتج جديد لمديره التنفيذي الذي لم يكن منه إلا أن صاح في وجه الشاب: «سيكون هذا ضمن كومبيوتر كل شخص، وكل فرد سوف يستخدمه كل يوم». ثم تقطب حاجبا المدير

التنفيذي وأردف متسائلاً: «فيما عدا المتصفح والبريد الإلكتروني والمعالج، ما هي التطبيقات التي يستخدمها كل فرد كل يوم؟». بدأ الشاب المنتفخ - مثل كيس هوائي - ينفث الهواء وهو يعترف قائلاً: «حسناً لا شيء»، فتابع المدير صياحه: «ذلك سيخلق معياراً جديداً للابتذال»، فأسقط في يد الشاب، وأصبح الكيس الهوائي مجرد قطعة رخوة من المطاط. ولم تأت أبداً فرصة أخرى لذلك الشاب الذي يسعى لأن يكون مكافحاً من أجل التغيير. ليست العاطفة بديلاً عن وجهة النظر المتماسكة.



ومع ذلك فالحقائق والمنطق لا يكفيان. لو أردت أن تشرك الآخرين في أحلامك لوجب عليك أن تتحدث إلى قلوبهم ووعزاهم أيضاً. يجب أن تكون مستعداً لإخبار الناس عن التنوير الذي سيحدث في العالم بسبب قضيتك أنت. إذا عرضت وجهة نظرك كأقصوصة (ماذا يحدث للعالم إذا لم يركب متن مصادر الطاقة المتجددة) أو كصورة (مثل صفحة الموقع التي تمثل ابن غروسمان ذي السنرات الست) فإن هذا المرض سيكون أخذاً على قدر كبير من الناحية العاطفية. يظن الكثيرون أن الأرقام وحدها هي التي تهتف. هذا غباء. الاقتصاديون فقط هم الذين يظنون أننا عميلانيون بشكل تام. الجمال والمرح والأمل والعدالة والحرية والمجتمع مثاليات، دائمة تهذب البشر إلى قضية ما. فإلهي المثالية التي تجعل من وجهة نظرك أمراً له شأنه في الواقع؟

إذا أردت لشركتك أن تفعل شيئاً فيجب أن تكون وجهة نظرك أخذاً من الناحيتين التجارية والعاطفية معاً. إذا لم تستطع أن تصف كيف يمكن لمفهوم العمل عندك أن يشكل ثروة، فلن تقطع شوطاً بعيداً في درب كفاحك من أجل التغيير ضمن الشركة. هذا لا يعني أن فاتورة أرباحك وخسائرِكَ يجب أن تكون دقيقة حتى خانتين عشريتين، بل أن تكون وجهة

نظرك أمينة على الفرصة التجارية. عليك أن تتوقع الأسئلة التجارية: ما هي قيمة الاقتراح عند الزبون؟ كيف يمكن لهذا الاقتراح أن يخلق مزايا تنافسية؟ ما هي محركات التكلفة؟ أين هي عجلة زيادة العائدات؟ ربما لم يتضح نمط العمل عندك بعد، ولكن عليك أن تعرض تحضيراتك لهذه الأسئلة. لا بدّ من أن نجد على درب الحماسة والهدف موقفاً يبدأ فيه خلق الثروة.

وجهة النظر الموثوقة والتماسكة والأخاذه والتجارية قد تصل إلى حد الإيديولوجية ideology التي عرفها قاموس ويبستر وليدج المنشور من قبل راندوم هاوس Random House Webster's College Dictionary كما يلي: «مجموعة مبادئ أو أفكار تشكل برنامجاً سياسياً أو اجتماعياً». الحقوق المدنية إيديولوجية، والديموقراطية إيديولوجية، والمسيحية إيديولوجية، ورؤية المكان المتميّز بالقوة والذكاء لعرض العواطف البشرية إيديولوجية. الإيمان بقدرة مصادر الطاقة المتجددة على دعم التطور الاقتصادي دون تعريض الأرض للخطر إيديولوجية. أنت - كمكافح من أجل التغيير - عليك أن تبين إيديولوجيتك الخاصة بك، ولتبدأ رحلتك وأنت تستشعر مقصدك ولا تخف من أن يكون حلمك كبيراً مثل كوتاراجي وديبون - روك. وكما عبّر عن ذلك أحد أصدقائي المكافحين من أجل التغيير بقوله: «إن تذهب لتصطاد السمك فاستخدم سنارة كبيرة». لا بد من النكسات ومن خسارة معارك عدة في عملية تحقيق الانتصار في الحرب. إنها إيديولوجيتك هي التي تقف معك وتمدّك بالشجاعة. أعلم أن لديك قضية حق تنسجم مع ما هو متغير وهي في صميمها ذات شأن وسوف تساعد شركتك على أن تبقى ذات شأن في عصر الثورة.

الخطوة 2 - اكتب بياناً بالأهداف

هذه هي الأوقات التي تختبر فيها أرواح الرجال. جندي الصيف ومواطن شروق الشمس هو الذي يتخلّف في هذه الأزمة عن خدمة بلده، لكن الذي يصمد اليوم إلى جانب بلده هو الذي يستحق حب الرجل والمرأة وشكرهما.

هذه هي الكلمات التي أمر جورج واشنطن George Washington أن تقرأ على جنوده في وادي فوج Vally Forge غداة عيد الميلاد قبيل عبور نهر ديلأوير Delaware، وهي الأسطر الأولى من بيان عنيف كتبه توماس بين Thomas Paine الثوري الأمريكي، ومؤلف الكتيبات التي من أشهرها الشعور العام *Common Sense* وهو عبارة عن بيان بأهداف الثورة الأمريكية. ظلت كلماته القوية، ومبادئه الأزلية، تستخدم مراراً وتكراراً على مرّ قرنين من الزمن لمقاومة مخططات الطغاة والمستبدّين المتسلطة.

وأنت أيضاً يجب أن تصبح مؤلف كتيبات. ولا يكفي أن تكون لك إيديولوجية بل لا بد أن تعمل على نشرها، وأن تنقل عدوى أفكارك إلى الآخرين. يجب عليك أن تكتب بياناً مثلما فعل بين Paine، وليس من الضروري أن يكون طويلاً، فإن بياناً منقولاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة سوف يحقق ما يلي:

- عرض حتمية القضية بشكل مقنع مع تبيان وجه الحق فيها في الوقت الراهن.
- مخاطبة الحاجات والتطلعات البشرية الأزلية، وبيان سبب وجود الاهتمام بها.
- تحديد معان ضمنية للتحرك وبيان نقطة البداية.
- إثارة التأيد وبيان كيفية المساهمة.

توجد في كل مؤسسة جماعات من الناس تشكو وتنوح على ما يجب أن تفعله شركتهم، ولكن كم هو عدد الذين يتحمّلون عناء كتابة دعوة عاطفية تحمل أسباباً جيدة لحمل السلاح؟ الأفكار القشرية تظهر أكثر قشرية عندما تُكتب على الورق. وعلى العكس من ذلك، فالأفكار القوية في داخلها تصبح أكثر قوة من خلال نظام الكتابة.

إعتبر أن بيانك جرثومة، فماذا تفعل كي تجعلها أكثر عدوى؟

- إبحث عن قنابل بيانية، حقائق دامغة تتحدّى الهوى وتخلق الحاجة الملحة وتنفجر فور قراءتها.
- أوجد عبارات بسيطة، واستقرارات قوية، يمكن أن يتداولها الناس لأخذ

أفكارك ونقلها لمن حولهم. (ألا تحب أن توصف محطة الألعاب الثانية بـ «محرّك العواطف»؟ هاتان الكلمتان تنمّان كثيراً عن نظرة سوني لمستقبل المعلوماتية وتصنعان فكرة معقّدة جداً يمكن حملها فوراً).

- قل كلاماً بناءً ولا تنتقد، ولا تسترجع الفشل الماضي، ولا تبحث عن المتهمين.

- قدّم توصيات عريضة ولا تناقش في عمل حتمي - إما أن تفعل أو أن تموت - تذكر أنك تطلق حملة تتطلب منك التقدم إلى الأمام على جبهات عدة. في هذه النقطة يجب أن تكون مرناً في تحركاتك الميدانية.

- لا تطل ببيانك، فلن تقبض مالا على الكلمة. تعليمات باتريك «لإنشاء الاتصال» كانت بحثاً من ست نقاط حول كيفية تحويل العمل وحوسبة التوسع الحجمي. بيان ديبون - روك تحت عنوان «تطور أنظمة الطاقة في العالم» كان مؤلفاً من سبع صفحات فقط. النشرة التي يبلغ عدد صفحاتها الأربعين ليست بياناً، بل هي تقرير استشاري لن يقرأه أحد أبداً.

- ركّز في بيانك على الفرص. حيث تزيد فرص الموافقة على البيان إذا كان التركيز فيه على المحاسن أكثر منه على المثالب. أين الفوز الكبير؟

- تحتاج في بعض الأحيان إلى عصا. هناك من الناس من يصل حبهم للأمر الواقع إلى حد الوسائوس، مثل الفرعون المتردد الذي لم يكن راغباً بتحرير بني إسرائيل من الأسر. الطريقة الوحيدة حتى يغيّروا ما بأنفسهم هي إمكانية أن تقنعهم بأن الأمور تسير من سيء إلى أسوأ. فكل شركة تتربع على منصة متأججة. وإذا لم تعرف أين تتأجج منصتك فابحث عنها. ربما تكون في كومبيوتر على الموقع الحي على وشك أن يمزق هوامشك شر ممزق. ربما تواجه الحقيقة المرة بأن مستوى الأداء في شركتك أقل من المطلوب، وبأنه لم تعد تملك أفكاراً لرفع سعر السهم. لعلك تعيش على هليوم الشبكة العالمية وليست لديك فكرة عن كيفية إنتاج فوائد مضطردة. إعمل بسرعة إلى الأمام، وأوضح بالتفصيل متى وكيف سينفذ البخار من الاستراتيجية الحالية.

توقع أن تسمع العديد من الأسباب لعدم القيام بشيء ما. وعندما يندفع الجبناء المتخلفون مذعورين بحثاً عن جحر للنجاة فعليك أن ترتجه فوراً.

جحر النجاة: «إنه لا يحدث بالسرعة التي تتحدث عنها».

الرتاج: «نعم بالتأكيد إنه يحدث بسرعة، وهذه هي البيانات التي تؤيد ذلك».

جحر النجاة: لا يمكنك أن تكسب مالا بهذا النوع من نمط العمل».

الرتاج: «لقد كسب بعض الناس مالا بذلك، وهاكم الكيفية التي

يعملون بها».

جحر النجاة: «لا نمتلك الخبرات للقيام بذلك».

الرتاج: «ولكن بإمكاننا أن نحصل عليها، وهاكم الطريقة».

جحر النجاة: «لا نمتلك المجالات التي تمكّننا من التعامل مع هذا

الأمر من فورنا».

الرتاج: «ليس أمامنا خيار آخر، وهاكم ما يجب علينا أن نقلع عنه».

جحر النجاة: «لقد جرّب بعض الناس هذا، ولم يؤت خيراً».

الرتاج: «لم يجربوه بهذه الطريقة».

يجب أن ينشئ بيانك قضية من أجل سلطتك الفكرية، ويجب أن تشعشع كل صفحة بعمق تحليلك وجودة تفكيرك ووضوح منطقيتك. يجب أن يلفك هذا البيان بوشاح من السلطة الأخلاقية، التي تتولد عن قضية سليمة من الناحية الاقتصادية، لا يمكن الإنكار بأنها في مصلحة المؤسسة وأعضائها. يجب ألا يتضمن بيانك شيئاً يمكن أن يفسّر بأن الدافع الأساسي وراءه هو أنانيتك. لست واحداً من أبطال الإنتاج تحاول أن تبني صرعتك الصغيرة، أو أحد مرتزقي الشركة تحاول أن تدافع عن موازنة. إذا أردت أن تغير العالم فليس بوسعك أن تكون طائفاً أو محدود الأفق. تحدث مارتن لوثر كينغ Martin Luther King عن الأفارقة الأمريكيين، ولكنه دعا جميع الأمريكيين لاعتناق العدالة والمساواة، وكان - خلافاً لمالكوم إكس Malcolm X - يؤلف ولا ينفر، وقد فهم أنه ليس بمقدور أمريكا أن تفي بوعداتها إذا فرضت على بعض الناس حالة اليأس. ليس الاهتمام بالنفس جريمة، ولكنك

إذا كنت مهتماً بنفسك فقط فإن بيانك سوف يسقط من خانة الحق بسرعة .

يجب أن يأخذ بيانك بألباب الناس ، ويصوّر لهم صورة ناصعة لما يمكن أن يكون ، ويلهمهم الأمل ، ويتحداهم ليروا المستقبل بأم العين على الرغم من الاضطراب الذي قد يبدو عليه ، ويتعامل بصراحة مع الكذبات الصغيرة التي يكذبها الناس على أنفسهم كي يتجنبوا مزعجات التغيير ، ويساوي بيانك بين التراخي وخيانة الشركة ، ولكن الأهم من ذلك كله هو أن يشعل فتيل الشعور بالإمكانية .

الخطوة 3 - أنشئ تحالفاً

لا يمكنك أن تغير اتجاه شركتك وحدك دون الآخرين ، وهذا درس تعلمه في نهاية المطاف حتى رئيس مجلس إدارة الشركة . لقد خاض جيم كلارك Jim Clark - بوصفه مؤسس شركة سيليكون غرافيكس إنك Silicon Graphics Inc. ورئيساً لمجلس إدارتها - معركة ضارية وطويلة مع مديرها التنفيذي إيد ماك كراكن Ed McCracken . كان كلارك تواقاً لرؤية شركته تنزل إلى السوق ، وتنتج محطات ألعاب تكون أسعارها هي الأعلى في سلسلة أسعار الكومبيوتر الشخصي ، إلا أن ماك كراكن كان كارهاً للتضحية بالهوامش الواسعة في خدمة الزبائن «الذين يطلبون إنتاجاً خارج نطاق العمل» . ونظراً لأنه لم يستطع أن يغيّر رأي ماك كراكن ، فإن كلارك ترك الشركة .

ينبغي على كل رئيس لمجلس إدارة أن يغري ويداهن ويقنع حتى تتم الأمور . ومن المسلّم به أن هذا الأمر يكون أكثر سهولة عندما تسيطر على تخصيص رأس المال واسترداده ، ولكن ذلك ليس مجرد نزهة على شاطئ البحر . معظم المدراء التنفيذيين مهرة في ليّ الذراع والتحذير ، ولكن هذا نادراً ما يكون كافياً لتغيير اتجاه شركة كبيرة . وحتى تقوم بذلك لا بدّ لك من التحالف . ينبغي عليك - من أجل تحقيق هذه الغاية - أن تحول السلطة الفردية إلى سلطة ماعية . فمن السهل أن تسرح الثائرين على الشركة عندما

يظهرون مشرذمين ومنعزلين، ولا يتحدثون بصوت واحد، أما أن تتجاهلهم عندما يطرحون أنفسهم كجزء من تحالف مُعترف به، ويتحدثون بصوت واحد فهذا أمر غير ممكن. هذا هو المبدأ البسيط وراء كل عمل جماعي سواء كان تنظيمًا عماليًا ينظم إضراباً، أو تجمعاً حرفياً يحاور سياسيين. ومع ذلك فما زلت أرى شركة فيها بضع مئات أو حتى بضع عشرات من العمال، لهم نفس الاتجاه الفكري ولا يستطيعون أن يؤثروا على اتجاه الشركة بشكل جوهري. إن حقيقة كونهم منظمين، وأنهم يتحدثون عن قناعة هي رسالة قوية إلى رؤساء الشركة.

هناك سبب آخر لبناء تحالف. إذ لا ينسجم معظم شاغلي الفرص الجدد مع «الصناديق» التنظيمية الحالية كما ينبغي. ولن يكون بمقدور موظف حصل على فرصة من خلال الشبكة العالمية أن يحشر في أي قسم في شركة آي بي إم، بينما ينتشر الكثيرون من رؤساء الأقسام في أرجاء الشركة، وكذلك الأمر بالنسبة لموظف تسالي الكومبيوتر في سوني، وموظف الطاقة المتجددة في شلّ اللذين لم يجدا مأوى ضمن المؤسسة، على الأقل لغرض المباشرة بالوظيفة فقط. يعترف المرء - عند إنشاء تحالف في أرجاء الشركة كلها - بأن الموارد والأدمغة والعواطف المطلوبة بغرض تحقيق فرص جديدة توزع بشكل واسع. إنك تخلق مغناطيساً يجتذب الناس الذين يؤمنون بنفس الميول الثورية التي تؤمن بها، حيثما كان موقعهم التنظيمي الحالي. ليست الحركة صندوقاً في الهيكل التنظيمي، إنها لطخة حبر سالت في كل نواحي الهيكل التنظيمي الرسمي، إنها دعامة وليست دائرة.

الخطوة الأولى في إنشاء تحالف هي معرفة أنك لست الوحيد من ذوي البصائر، ولا المصابين بالإحباط في شركتك، ومع ذلك فأنت في نهاية المطاف شخص موال فيها. ولست الوحيد الذي «تفهم الأمر بداهة». الخطوة الثانية هي المباشرة في تحديد المنتسبين المحتملين لهذا التحالف. ولتبدأ بطرح هذه الأسئلة:

• من الذي يدور في فلكك؟ لا بد وأنت قد تحدثت من قبل عن أفكارك

الثورية مع بعض الناس .

- هل هناك مجموعات من العاملين أو قوى وظيفية في شركتك يمكن أن تميل بصورة طبيعية إلى وجهة نظرك؟
- هل هناك مبادرات في أرجاء الشركة يمكنك الالتحاق بها؟
- من الذي يستطيع أن يضع عصا في طريق حملتك؟
- ما هي مجموعات الأخبار أو قوائم توزيع البريد الإلكتروني التي يمكن أن تختطفها؟

قد لا يكون في مقدورك أن تكتب كما كتب توماس بين، غير أنه لم يكن يملك حينئذ موقعاً على الشبكة العالمية. ضع بيانك على موقع على الشبكة العالمية، ونظم لائحة عناوين بريد إلكتروني لمن تظن أنهم يشاطرونك وجهة نظرك. وأوجد منتدى حياً على الشبكة العالمية يستطيع الناس من خلاله أن يساهموا بنظراتهم، ويساعدوا على تطوير بيانك. ضع خبراء خارجيين يستطيعون حشد المصداقية



ينبغي عليك، من أجل إنشاء هذا التحالف، أن تحول السلطة الفردية إلى سلطة جماعية. من السهل أن تسرح الثائرين على الشركة عندما يظهرون كأجزاء ويعزلون ولا يتحدثون بصوت واحد

لقضيتك. وجه دعوات لأعضاء الشبكة إلى مكان تجلب الطعام إليه، أو إلى أمسيات ما بعد العمل حيث يمكنكم رسم الخطط والتآمر وتذكير بعضكم البعض بأنكم لستم جميعاً مجانين. أوجد فرص عمل مشتركة في مشروع لهذا الغرض بالذات. يقوى المتحالفون عندما

يركزون على واجب مشترك. إبحث عن وسائل ربط مثل معارض تجارة الشبكة العالمية التي استخدمها جون باتريك لحشد طلائع المستخدمين لشبكة آي بي إم العالمية.

إستعن على قضاء حوائجك بالكتمان، في البداية على الأقل.



واستخدم الشبكة العالمية لتقوية حالتك العملية وتحديد فرص
تصرفك الأولي. عندما يبدأ المنتسبون إليك، التحدث مع
زملائهم في محيطهم، فإن الجرثومة سوف تنتشر. لا تكن
على عجلة من أمرك. إذا رسمت منحني عدوى الجرثومة تراه
في البداية مستقيماً، ولكن الدليل الحسابي لقوة تأثير الشبكة يرتفع في نقطة
ما ثم تحلق نسبة العدوى إلى الأعلى. لا تكن مستعجلاً أكثر مما ينبغي في
تقديم قرار إذهب/ لا تذهب إلى الإدارة العليا، فالوقت ما زال مبكراً على
إطلاق طائر حجل إلى السماء؛ فمن الصعب أن تتصيد به سرباً كاملاً،
وعليك أن تستمر في تشكيل سربك.



تذكر بأن لديك ميزة لا تملكها الإدارة العليا في غالب
الأحيان، هي أن معظم الذين يرتبطون بها هم مجندون
إجباريون، أما أنت فإنك تبني جيشاً كله من المتطوعين.
يحارب المجندون كي يبقوا على قيد الحياة، أما المتطوعون
فيقاتلون من أجل أن يحرزوا الانتصار. إن هدفك هو تسجيل
وتشجيع المكافحين المحتملين من أجل التغيير. فإذا بنيت القوة من القاعدة
فإن الإدارة العليا سوف تنزل إليك في نهاية المطاف. لقد حصل جورج
ديبون - روك على فرصته لأن أنغام فرقة تأييد الطاقة المتجددة كانت تصدح
بين جنبات شركة شل في كل أنحاء العالم.

الخطوة 4 - التقط أهدافك والتقط لحظاتك

لا بد أن تصبح الحركة أمراً إلزامياً عاجلاً أم آجلاً. فتحالف «إنشاء
الاتصال» أضحى شركة «آي بي إم للتجارة الإلكترونية». وتحولت شبكة
ديبون - روك غير الرسمية لمؤيدي الطاقات المتجددة إلى التزام بلغت قيمته
نصف بليون دولار. ولم تتخذ هذه الالتزامات في معظم الشركات من قبل
الذين يلبسون الأحذية المريحة من صنع بيركنستوك Birkenstock
ويقودون سيارات الفولو Volvo ويبحثون عن اللهو في ذنب
الفرس. المكافحون من أجل التغيير يخلقون الحركات، ولا



يخلقون الأوامر الإلزامية، ولهذا فإن أمام المكافحين من أجل التغيير هدفاً دائماً هو عبارة عن شخص مجهول، أو مجموعة أشخاص مجهولين يستطيعون أن يرفعوا عتلات القوة. أنت بحاجة إلى أن تعرف الذين يؤيدونك في تنظيمك، والذين يعارضون، ربما يكون نائب رئيس القسم، وربما يكون المدير التنفيذي أو كامل اللجنة التنفيذية.

في سوني عرف كوتاراجي أن مشروعه محكوم عليه بالموت، إذا لم يتخلص من المدير التنفيذي الموجود بشكل مبكر. كان الأرستقراطيون في سوني معادين نشطاء لفكرة ألعاب الفيديو. بعد تجربة مداخل عدة، أسس كوتاراجي علاقة مع ماروياما الذي أعانه على مناورة المدير التنفيذي. في آي بي إم تدبجر غروسمان عرضاً تعريضاً للشبكة العالمية أمام لو غيرشتنر، وتحدث بعد ذلك إلى حشد من مدراء آي بي إم الكبار عبر صفحة موقع على الشبكة العالمية، فدبت الحياة في أوصالها. أما اللحظة الحاسمة فقد أتاحت لديبون - روك عندما طلب إليه أن يقدم عرضاً تعريضاً أمام مجموعة مدراء شل الكبار.

يميل ثوار الشركة في أغلب الأحيان للنظر إلى الإدارة الأعلى كعناصر رجعية بعيدة المنال بدلاً من كونهم حلفاء محتملين. هذه هزيمة للنفس. إن تأييدهم هو هدف لعمل كامل. قليلون منهم أغبياء ومعظمهم غير قابلين للرشوة أكثر مني ومنك. متغطرسون؟ أحياناً. جاهلون؟ غالباً. ولكن ذلك لا يجعلهم غير قابلين للتحرر. يجب عليك أن تجد سبيلاً لمساعدتهم على أن يروا ما تراه، ويتعلموا ما تعلمته، ويشعروا بما تشعر به من إلحاح وحتمية.

وهكذا فقد حددت أهدافك هؤلاء. الخطوة التالية هي أن تفهمهم. ما هي الضغوط التي يواجهونها من وول ستريت، ومن الزبائن ومن المنافسين؟ ما هي القضايا على رأس جدول أعمالهم؟ ما هي الأهداف التي رسموها لأنفسهم وللشركة؟ أي منها يتضمن طلباً للمساعدة والأفكار؟ يجب عليك أن تكون مستعداً لأن تحرف أغراضك كي تنسجم مع أغراضهم. كان نضال سوني لعرض مجموعة القسم الصلب والبرمجيات يمثل أكثر من مفهوم.

وبعد انهيار سوني في هوليوود، كان أوغا تواقاً لفرصة أخرى لتبرير إغارة سوني على البرمجيات ووسائل الإعلام. وكان كوتاراجي مستعداً لأن يحك جلد أوغا. هل تعرف في الحقيقة أين يشعر الكار بالحكة؟ عليك أن تجد ذلك.

غالباً ما يكون إقناع كبير الشركة أسهل من إقناع بارونات الأقسام الذين يلونونه بدرجة واحدة. فتوقعات حملة الأسهم مسيطرة على رأس المدير

**أمام المكافحين من أجل التغيير
دائماً هدف، هو شخص مجهول أو
مجموعة أشخاص مجهولين
يستطيعون أن يرفعوا عتلات القوة**



التنفيذي العادي مثل سيف داموكل Damocle. ويكون وضع المدير التنفيذي كمدافع محدود الأفق، أقل احتمالاً من وضع نائب الرئيس في قسم، وذلك عندما تكون الشركة متفوقة. وفي كثير من الشركات تجد «متلازمة غورباتشيف»؛ القائد غير التقليدي في القمة، وبحر من غير المقتنعين تحته. إن المدير التنفيذي، مثل غورباتشيف، يريد من المؤسسة أن تتكيف وتتغير. وبالطريقة نفسها يريد المواطنون العاديون حياة أفضل. كل شيء واضح تماماً لهم؛ النظام لا يؤتي ثماره. الأشخاص الذين يصعب إقناعهم أكثر من الباقين هم أهل المستوى الأوسط - مدراء المدينة، مجموعة المصطلحات والرموز، نواب الرئيس الذين يشعرون بالتهديد من قبل نظام جديد للأشياء. ويمكن لموظفي هذا المستوى الأوسط أن يقاوموا لمدة طويلة تحذيرات مدير تنفيذي منعزل ومتحصن. ولكن يصعب عليهم أكثر بكثير أن يصمدوا عندما يقعون بين سندان مدير تنفيذي يحمل فكراً إصلاحياً، ومطرقة رعاي ثوريين. وهذا الأمر يعرفه رؤساء الشركات الأذكاء، مثل: أوغا وغيرشتر، وهم أكثر من

راغبين في استخدام حرارة عواطف المكافحين من أجل التغيير: لإذابة جليد الوسط في مؤسّساتهم الخاصة.

إنك تحاول أن تسلّح وتعيّن أعضاء ضمن مجموعتك بموافقة

ليس الوصول إلى القمة سهلاً دائماً، إذ لا بدّ من هندسة «الدعوات». عليك أن تتملّق مساعدي الموظف التنفيذي والمعاونين وحملة المحفظة. إعرف من هو الذي يحترمه الكبير ويعتم عليه، والذي يكتب له الخطب،

والزبائن الذين

يحيطهم الموظفون

الأعضاء الآخرين لا أن تحط من قدر أحد وتجابه،

التنفيذيون بالاهتمام الأكبر، فربما وفّر لك هؤلاء قناة خلفية للتأثير. وبعبارة أخرى، إتبع جميع قنوات التأثير المختلفة التي تقودك إلى أهدافك المرجوة،

فعلبك بالحد من

سخطك من خلال مزجه بالاحترام

وادمع هؤلاء إلى مواقعك البعيدة، وعلّق عناوينهم على لائحة عناوين بريدك الإلكتروني، واصنع شريطاً استعراضياً لهم. استخدم شبكتك لكي تبني جميع طرق التقرب في الوقت ذاته.

نظم لائحة بجميع الوقائع والمناسبات التي يمكن أن توفر لك فرصة للتأثير المباشر على أهدافك. وما هي الاجتماعات أو ورشات العمل أو المؤتمرات التي يحضرها أهدافك بصورة منتظمة؟ فتش عن إمكانية صعودك أو صعود أحد أعضاء شبكتك إلى جدول الأعمال. ليكن مجالك قصيراً. إستدرج ودبّر المكائد، ولا تلق خطباً رنانة. إعتبر أن الحجاب والأحداث الواضحة «نقاط عدوى استراتيجية» ومناسبات للتعليم والتسليّة والإدراج ضمن مجموعتك. فالعالم من وجهة نظر المكافحين من أجل التغيير مسرح كبير، كل واقعة فيه تشكّل فرصة لوجهة النظر. باتريك وديبون - روك ألقيا عشرات الخطب، وهما كالسياسيين لم يكن يهمهما نوع الأسئلة التي تُطرح عليهما

لأنهما كانا يجيبان بالأجوبة التي يريدان. كانا استغلاليين لأبعد الحدود، وكل اجتماع مرتجل أو حديث في دهليز كان فرصة لكسب مهتد جديد.

سوف ترغب بأن تكون عاجلاً أم آجلاً نذاً لهدفك، فاغتنم فرصتك بعناية فائقة. إنك تنتظر النجوم حتى تصطف على نسق واحد، وأنت تريد أن يصل الشيء الذي ينمو تلقائياً إلى الحجم الحرج، وتريد أن تضبط أهدافك أثناء بحث هؤلاء الأهداف عن فكرة جديدة، ولسوف تتمكن في عالم مثالي من أن تؤقت مجالك الكبير، مع واقعة تضيف مصداقية وإلحاحاً إلى قضيتك (مثل موجة غضب بيئي نجمت عن قرار شل بإغراق منصة بحرية). إستحصل على هذا بشكل صحيح، ولن تظن الإدارة العليا أنك ثوري بل أنك نعمة.

لحظتك الكبرى قد لا يمكن التخطيط لها، وقد تقع فجأة؛ في مقصف الشركة، أو في معرض تجاري. يجب أن يكون خطابك الصاعد جاهزاً. إعرف الشيء الذي تريد أن تسأل عنه، وليكن صغيراً وبسيطاً، ومن السهل أن يكون جوابه، نعم.

الخطوة 5 - اختيار عضو جديد والتحديد

كان سول ألينسكي Saul Alinsky من أكثر الراديكاليين كمالاً في أمريكا. يعتبر كتابه المسمى قواعد الراديكاليين *Rules of Radicals*، حول كيفية تنظيم حركة ما، كتاباً من الطراز الأول⁽¹⁾. ذهب في منتصف الستينيات إلى روتشستر Rochester في نيويورك ليقود حملة بالنيابة عن مجتمع السود في المدينة. تصف ماري بيت روجرز Mary Beth Rogers مسلكه فتقول:

هدد ألينسكي، في واحدة من محاكاته الذاتية التهكمية لتحركاته الميدانية، بأن يشتري مئة بطاقة إلى إحدى الحفلات الموسيقية السيمفونية في

(1) سول د. ألينسكي: قواعد للراديكاليين، دافع عملي للراديكاليين الحقيقيين (نيويورك - فانتاج بوكس، 1989).

روتشستر Rochester ويقدم عشاء من الفول المخبوز لأعضاء التنظيم المحلي السود البارزين، قبل بضع ساعات من ذهابهم إلى الحفلة، وسوف تكون الرائحة الكريهة أمراً لافتاً للنظر بشكل لا غبار عليه... لا يوجد قانون ضد هذا العمل، ولعله من المزاح. وربما يحدث عمل ما بسرعة لأن النخبة الاجتماعية لن ترغب بأن يغزو «هؤلاء الناس» أنشطتهم مرة أخرى.

يمكن لهذه التحركات الميدانية أن تؤدي أكلها في الجو العام ولكن من النادر أن تكون المواجهات والإحراج ذات أثر في محيط الشركة. إنك تحاول أن تسلم وتضم أعضاء إلى مجموعتك بموافقة الأعضاء الآخرين لا أن تحط من قدر أحد، وتسلك سبيل المجابهة، فعليك بالحد من سخطك من خلال مزجه بالاحترام.

كان جون باتريك ناجحاً للغاية في تحويل مدافع أي بي إم الكبيرة نحو هدفه. كان طموحه المفروض هو أن يجعل من أي بي إم شركة شبكة عالمية، وعندما كان مستعداً أدرك أن تأييد غيرشتر Gerstner سيكون ضرورياً، ولكنه لا يكاد يكفي. ونظراً لانعدام موارده الذاتية، لم يكن لديه في نهاية المطاف سوف خيار ضئيل هو أن يختار لوردات أي بي إم الإقطاعيين ليكونوا أعضاء في جمعيته. وتطلب هذا الأمر أكثر من مناورات راسخة. قدم باتريك مجموعة من اقتراحات إربح - تربح لرؤساء الأقسام الرئيسيين: أقرضني بعض أصحاب المواهب، وسوف أنشئ لك موقعا لعرض منتجاتك؛ إسمح لي أن أستعير بعض القياديين وسوف أعيدهم إليك مع نماذج أولى لمنتجات كاملة جاهزة على الشبكة العالمية. عرف باتريك أن هذه التبادلية تجلب من المهتمين أكثر مما تجلب الخطابة.

لم يكن باتريك يقلل من شأن أحد، أو يعنف بقسوة، بل عمل جاهداً حتى يتجنب عقلية «نحن في مواجهتهم». لم يكن يحاول أن يستنزف الناس ويستجلب من مصادر الأقسام الأخرى. كان يحاول أن ينشئ سلطانيته الذاتية في الشركة، وما خرج لينافس بقية أقسام أي بي إم على الزبائن. لقد

رأى رؤساء الأقسام فيه باعثاً على التغيير أكثر منه منافساً على الموارد والترقية. لم يكن يأخذ من أعمالهم ليصلح عمله، بل كان يساعد على تجهيز أعمالهم لمواجهة المستقبل. كان واضحاً أن كل فعل قام به باتريك كان يصبّ في مصلحة مجموع أي بي إم وفي القلب منها. في البداية كان بحاجة إلى تنظيم رسمي. ولمجمل هذه الأسباب فإن باتريك أعطى خصومه هدفاً صغيراً جداً.

اقتراحات إربح - تربح، والتبادلية، ومحفزاً وليس منافساً، تأثير كبير وهدف صغير. هذه جميعها مبادئ حيوية لحملتك. إن الأمور لا تتم دائماً على هذا المنوال. رأت الإدارة العليا في كوتاراجي تحدياً وقحاً لمبادراتها الخاصة بالكومبيوتر طراز إم إس إكس MSX. تمتلك الشركة موارد لا حصر لها، ولذلك يجب أن يتوقع المرء صراعاً عنيفاً بين حين وآخر. بيد أنه ينبغي عليك أن تتجنب الرأسمال السياسي في معارك الند للند كلما استطعت إلى ذلك سبيلاً. في شلّ حصل ديبون - روك على دعم طفيف، لأنه لم يجادل أبداً في أن الطاقات المتجددة سوف تحل محل الوقود المستحاثي، ولم يدر في خلدّه بأنها سوف تصبح في الحقيقة منافسة بحلول سنة 2020، وذلك بعد أن يكون أصحاب مراكز القيادة في الأقسام الحالية قد تقاعدوا منذ وقت طويل. وهكذا إذن، يمكنك أن تقف على فقاعة الصابون وتصرخ بعنف في وجه نواب الرئيس. ينبغي عليك أن تتعلم كيف تستجلب على الأقل بعضاً من هؤلاء الأرستقراطيين إلى قضيتك الثورية إذا ما أردت أن تدخل التغيير إلى شركتك.

الخطوة 6 - أوجد مترجماً

ها أنت وقد وصلت إلى مبتغاك منذ هنيهة، ولكنك تواجه مصاعب في إسماع صوتك على الرغم من قصارى جهدك، فأنت تتحدث ولست متأكداً من أنهم يدركون، فلا تعترينك الدهشة. الأشياء التي تجعل منك ثورياً هي ذاتها التي تجعل من الصعب بناء قاعدة من التفاهم المشترك مع تلاميذ المعتقدات التقليدية. تصوّر كيف ينظر أب محافظ إلى طفله الذي يعود إلى

البيت أخضر الشعر، وعلى حاجب عينه حلقة. حسناً تلك هي الطريقة التي يحتمل أن تنظر فيها الإدارة العليا إلى العصاة ضمن الشركة. خبرات مختلفة، لغات مختلفة، قيم مختلفة، عوالم مختلفة. لهذا فإن الثوار في الشركة يحتاجون إلى مترجمين.



كان جون باتريك مصادراً لديف غروسمان، ويستطيع أن يبني جسوراً بين مستثمري الشبكة العالمية وكاردينالات آي بي إم؛ وكان مصادراً بين التهريجية

خبرات مختلفة. لغات مختلفة. قيم مختلفة. عوالم مختلفة. ولهذا

الاحتفالية والوظيفية، ولكنه قام بأكثر من شرح لتعقيدات مقياس التحكم بعرض المعلومات على الشبكة العالمية لأشخاص ما زالوا يعشقون العصا الغليظة. ساعد على الترجمة بين فوضويي الشبكة العالمية الواضحين، ونظام معلوماتي كبير الحجم لشركة كبيرة؛ بين ثقافة تقول «فقط ما يكفي لما يكفي» وأدبيات «الأعطال معدومة»؛ بين تكنولوجيا لم تنضج بعد وفرصة بمبالغ هائلة جداً من الدولارات (لا نريد إلا أن نعمل «مواد ظريفة») وبين أدبيات الإدارة العليا (هؤلاء حملة الأسهم اللجوجين، مرة أخرى). كان باتريك أيضاً جسر صدق. عندما طرحت



الإدارة العليا السؤال: «من هو غروسمان هذا، ومن هؤلاء الصبيان المتشحون بالسواد؟» كان عنده الجواب؛ «هؤلاء الرجال يعتنون بآي بي إم، وهم ليسوا قاذفي قنابل».

كذلك كان باتريك مترجماً بين الحاضر والمستقبل. وجد طرقاً ملموسة



للعودة بالمستقبل إلى الحاضر، بدءاً بمواقع الشبكة العالمية التي أنشئت من أجل الوقائع الرياضية. وفّر كل مشروع من المشاريع اللاحقة للعاملين ذوي المدد الطويلة في أي بي إم شعوراً أفضل لما يمكن أن يكون شكل نمط العمل عند تطبيقه.

وإذا وجدت نفسك حبيساً فعليك أن تجد مترجماً، شخصاً متصلاً بالمستقبل، فضولياً بطبعه، يبحث فيما حوله كي يشتري وجهة نظر مفيدة حتى يقوم برعايتها. غالباً ما

فإن الثوار في الشركة يحتاجون إلى مترجمين

يكون كبار الموظفين والموظفون التنفيذيون المعينون حديثاً مطالع خير، فكلا الفئتين تبحث بصورة نموذجية عن جدول أعمال تنسبه إلى نفسها.

الخطوة 7 - إربح قليلاً، إربح مبكراً، إربح في غالب الأحيان



يستطيع الناس أن يجادلوا بأوراق المنصب، ولكنهم لا يستطيعون أن يجادلوا بالنجاح. جميع جهودك التنظيمية لا تساوي شيئاً إذا عجزت عن تقديم عرض يبيّن أن أفكارك يمكن أن تؤتي أكلها على أرض الواقع. إبدأ صغيراً. وإذا لم تكن تمتلك غرائز الانتحاري الياباني فعليك أن تبحث عن مشاريع بيانية لن تؤدي في حال فشلها - ولا بد من بعض الفشل - إلى إسقاطك أو إسقاط أفكارك. ربما تعين عليك أن تكون مجموعة من المشاريع البيانية قبل أن تبدأ الإدارة العليا برمي المال في طريقك. إنك لن تركض في ليلة ظلماء مسرعاً متهافتاً على طريق غير مألوفة، وكذلك الشركات لن ترمي بمصادرها - بصورة عمياء - في مفاهيم عمل غير مجربة. فالالتزام بمفهوم عمل جديد يجب ألا يطرح

أبدأ على مبدأ كل شيء أو لا شيء، إلا إذا كنت قد تجاوزت منحنى التغيير، وحملت جميع المخاطر لشركة أخرى. يجب عليك أن تساعد شركتك على أن تتحسّس طريقها خطوة خطوة باتجاه الفرص الثورية.

يهندس المكافحون من أجل التغيير مجموعة من الشركات التجريبية الصاعدة التي صممت خصيصاً لاختبار مفاهيم العمل الجديدة، ولتبرير العلاوات التراكمية الإضافية على الاستثمارات. ما كان كوتاراجي ليتمكن أبداً من كسب فرصة تصنيع محطة الألعاب لولا كرت الصوت الأصلي الذي صمّمه لشركة نينتندو Nintendo. ولولا ليلهامر Lillehammer وديب بلو Deep Blue وعشرات الأجهزة التي أدت إلى أرباح صغيرة، لما تمكن باتريك وغروسمان أبداً من دفع أي بي إم إلى مقدمة منحنى الشبكة العالمية. ولولا النجاح الذي تحقّق في عرض مشروعه الأول بكلفة الملايين الخمسة والعشرين لما تمكن ديبون - روك أبداً من زحزحة نصف بليون دولار من جيوب الإدارة العليا. ليس المكافحون من أجل التغيير متهورين. أهداف ثورية وخطوات محسوبة، تلك هي طريقة التفكير.

انتبه فلا تفرط في إعطاء الوعود. لقد أطلق فريق باتريك على مشاريعه الأولى اسم «التطبيقات التجريبية» حتى يميزوها بصورة واضحة عن تطبيقات أي بي إم التي تم اختبارها بصورة كاملة، وأصبحت جاهزة للسوق. سوف يكون هناك بعض الناس ممن يتمنون لك الفشل. إذا كانت تجاربك الأولى عظيمة جداً، أو تفاخرت بها كثيراً جداً، ثم تعثرت خطواتك، فاعلم أنك قد أشبعت رضى المتشككين حتى الثمالة. إبحث عن المشاريع الصغيرة التي تؤمن لك أعظم التأثير الواعد لقاء أقل عدد من الأذونات، المشاريع التي سوف تولد الرؤية القصوى إلى جانب أقل الأخطار الاستثمارية. ربما كانت تملك استراتيجية عظيمة في رأسك، ولكنك تحتاج إلى أن تبدأ ببعض «الشركات المبتدئة الصغرى»^(*). إ طرح الأسئلة التالية على نفسك باستمرار:

(*) الشركات المبتدئة الصغرى، ترجمة لكلمة startlet نحتها المؤلف (المترجم).

«ما هو الشيء الذي يشكل ربحاً مبكراً؟ ماذا يمكننا أن نفعل في هذه اللحظة مع محدودية الموارد المتوفرة ضمن شبكتنا حتى نبني مصداقيتنا؟ ماذا نستطيع أن نفعل من أشياء تدهش المتشككين؟ ما نوع النجاح الذي يراه الآخرون أخذاً؟»

الخطوة 8 - إعزل - تغلغل - إلتهام

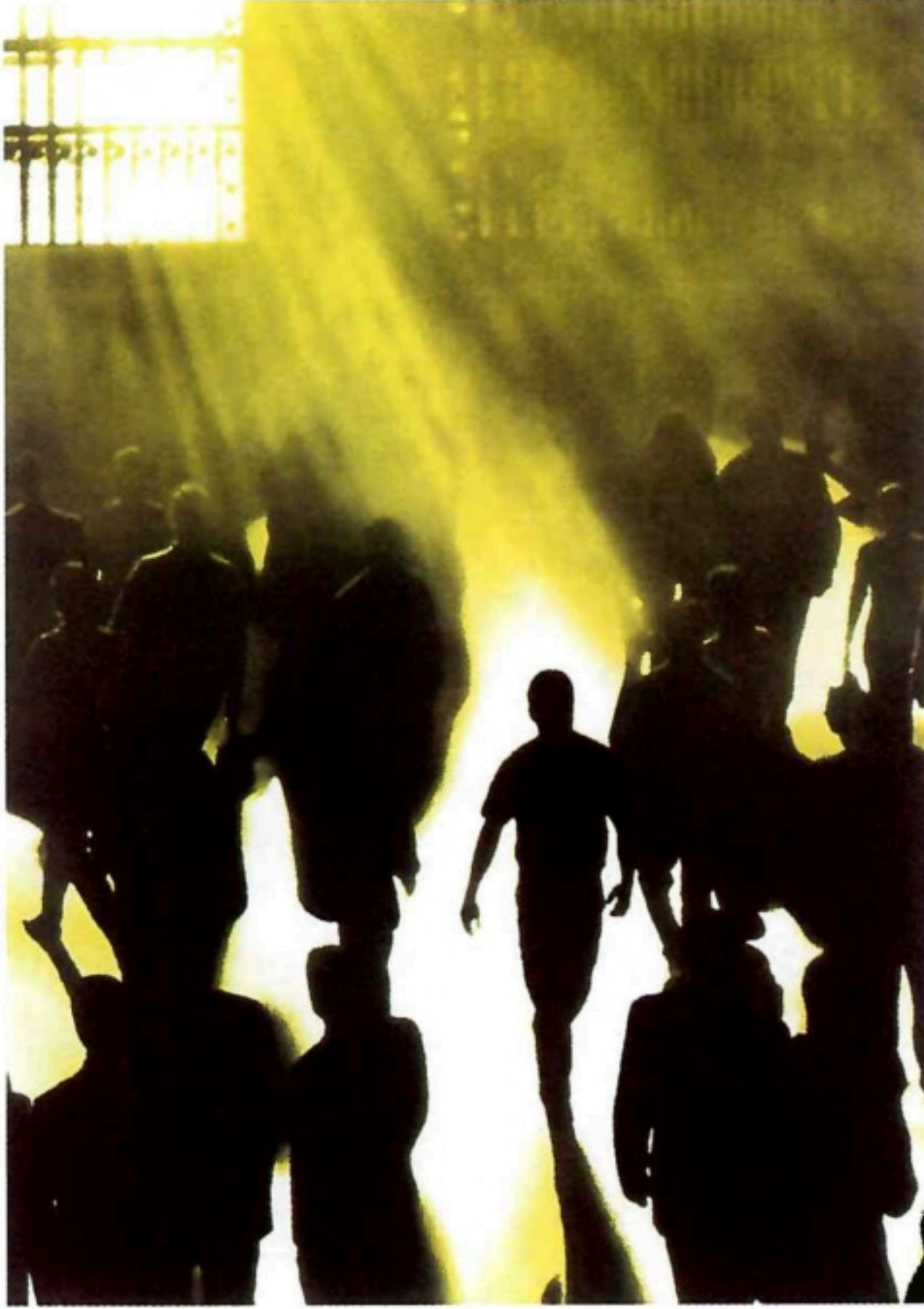
الشركات التجريبية التي تبقى على حالها مصيرها الفشل. إن الهدف هو تحويل الشركات التجريبية الأولى إلى أنماط عمل راديكالية مولدة للثروة فيها القدرة على تغيير اتجاه شركتك. وحتى يتم هذا الأمر، يجب أن تزج بالدفعة الواحدة من مشاريعك إلى النور في نهاية المطاف. ربما أردت أن تعزل مشاريعك في المراحل الأولى من حملتك الكفاحية من أجل التغيير عن باقي التنظيم. لقد خرج كوتاراجي بنفسه وبفريقه إلى محلة متميزة في طوكيو بعيداً عن مرمى نيران الموظفين التنفيذيين المعادين. وبنفس المنطق تم توضيح قسم كومبيوتر آي بي إم الشخصي بادىء ذي بدء كما في بوكا راتون Boca Raton في فلوريدا بعيداً عن عناصر الشركة الفضوليين، ونواب الرئيس المناوئين. تحتاج الفرص الجديدة حتى تنمو إلى أن تنجو من التحكم البيروقراطي والتفكير المترمّت، وتحتاج إلى مكانها الخاص حيث يمكنها فيه أن تترعرع بأفكار جديدة، وقيم جديدة، وفرق جديدة دون أن يتعرض أحد لها بسوء. هذا هو المنطق وراء «حاضنات» الشركة و«أقسامها الداخلية لمشاريع المخاطرة» و«مختبراتها السريّة». ولسوء الحظ فإن معظم المشاريع لا تخرج من الحاضنة التي ليست إلا مكاناً يمتاز قليلاً عن ميثم للأفكار غير المحبوبة. إن المشاريع التي ساءت تغذيتها، واحتجب من يؤويها لن تجد آباء من الرضاعة.

غالباً ما توجه إلى الشركات نصائح «بحماية» مبادراتها الجديدة من التحكم المفرط من قبل الحرس القديم، خصوصاً عندما يتم إنشاء المشاريع الجديدة حول تكنولوجيا منافسة. لكن العزل لمدة طويلة يقضي على أي مشروع يحتاج إلى رفد بالمواهب أو بالأموال، أو الذي يكمل بأي شكل

من الأشكال أعمالاً قائمة . عندما نجحت أي بي إم ، على سبيل المثال ، في حماية العمل بالكمبيوتر الشخصي ، فإن هذه الحماية كلفت ثمناً قاسياً ، هو انقطاع فريق تطوير العمل بهذا الكمبيوتر عن بقية أقسام أي بي إم وعن قاعدة قدراتها العريضة انقطاعاً عضوياً ، ولم يكن أمام هذا الفريق أي خيار آخر غير التوجه إلى مايكروسوفت وإينتيل ، من أجل البرمجيات والقسم الصلب ؛ وبقية القصة أصبحت من التاريخ كما يقولون . لقد واجهت نفس المصير كثير من شركات التجديد التي وضع بذورها مركز أبحاث بالو ألتو Palo Alto Research Center التابع لشركة زيروكس ، الذي ضمن له بعده البالغ ثلاثة آلاف ميل عن مركزها الرئيس قدراً كبيراً من الحرية ، ولكن ذلك جعل من الصعب أيضاً عليها أن تحقق ربحاً من السيل الكبير الذي لا ينتهي من أفكار المركز التي أدت إلى تغيير العالم ، فمن الصعب أن تشرب عبر قشة تبعد عنك ثلاثة آلاف ميل .

لنفترض أنك تقوم بحملة بالنيابة عن شيء كبير . فالفرصة الكبيرة سوف تتطلب عاجلاً أم آجلاً التزاماً بمورد كبير . ومن غير المحتمل أن يكون هذا الالتزام وشيكاً إذا كان مشروعك قد احتجز لمدة طويلة في حاضنة العمل . يجب عليك أن تقنع قطاعاً عريضاً من كبار الموظفين التنفيذيين بأن مفهوم العمل الجديد الذي بين يديك ضروري لمستقبل شركتك . وحينئذ فقط تتوفر لك فرصة للفوز بالمعركة ضد الموارد . يتوجب عليك أن تقفز من العزل إلى التغلغل حتى تتمكن من اجتذاب الموارد . لقد استطاع ديبون - روك أن ينقل عدوى الطاقات المتجددة إلى شلّ بفضل ورقة منصب وظيفي وقع حولها جدل قوي ، وإلقاء خطب بشكل منتظم ، ومشروع بياني مفصل . كان يعلم أنه إذا لم يستطع أن يجعل بقية أفراد التنظيم يشاطرونه برنامجه الفكري ، فلن تربح فرصة الطاقات المتجددة المعركة ضد الموارد ضمن شركة شلّ أبداً . يجب أن تخرج المصادر التي ستحيل حلمك إلى نجاح تجاري كبير من مخبأ شخص ما . وأياً كان صاحب هذا المخبأ فلا بد أن يكون حليفاً . ولن يحدث ذلك إلا إذا قمت بعملية تغلغل ناجحة .

**يتوجب عليك أن تقفز من العزل
إلى التغلغل حتى تتمكن
من اجتذاب الموارد**



تحتاج أحياناً إلى
أكثر من الموارد. وقد لا
تكون الفرصة عملاً جدياً
في بعض الأحيان، بل
عبارة عن إعادة دراسة
هيكلية للعمل الحالي. فإذا
كنت شركة أدوية فلن
يكون في مقدورك أن تضع
أدوية الصبغيات في حُرز
حصين. ولا يمكنك أن
تنفي التجارة الإلكترونية
إلى حاضنة بعيدة عن
الشبكة العالمية إذا كنت
بائع مفرق. إنك في هذا
المجال بحاجة إلى أكثر
من تغلغل، إنك تحتاج
إلى التحام. أراد باتريك
أن يغيّر في جوهر آي بي
إم بدلاً من أن يطلق عملاً

جديداً. وحتى يبلغ هذا الهدف تقرب إلى الموظفين التنفيذيين في الأقسام
العاملة بالشركة، وبحث عن مشاريع يجدونها متعلقة بهم، فدرب عناصرهم
وأعادهم إليهم، ووضع تلك المشاريع التي بين يديه، والتي كانت في
مرحلتها الأولى قيد التبنّي. لم يكن كافياً بالنسبة لباتريك أن يجعل وجهة
نظره الخاصة بالشبكة العالمية تتغلغل ضمن آي بي إم، لكنه احتاج إلى أن
يجعل مجموعة تجارب إنشاء الاتصال بالشبكة العالمية تلتحم بمجموعات
الأعمال الرئيسية في الشركة. لم يرد أن تكون الشبكة العالمية حطاطة على
ظهر آي بي إم، بل أرادها جرثومة تجري مجرى الدم في عروقه.

في بعض الأحيان يؤدي التجديد إلى إطلاق الأشياء من الحاضنة، وليس أبداً إلى التحامها. قسم ساتيرن Saturn في جنرال موتورز GM ليس مجرد تجربة. نجح رعاة ساتيرن في جعل وجهة نظرهم حول الحاجة إلى أن تتغلغل «انطلاقة جديدة» لسيارات صغيرة ذات اسم تجاري في شركة جنرال موتورز، ومع ذلك فلم يتضح عدد الدروس التي دخلت في نسيج سيارات الشيفروليه Chevrolet والأولدزموبييل Oldsmobile والبونتياك Pontiac والأسماء التجارية الأخرى، التي تصنعها جنرال موتورز، من أصل الدروس التي تعلمتها الشركة في ساتيرن. وفي الواقع فقد تبين في السنوات الأخيرة أن ساتيرن أصبحت تبدو مثل بقية أقسام جنرال موتورز أكثر من الصورة المعاكسة لذلك. يحتاج الالتحام إلى أكثر من المشاطرة في برنامج فكري، ذلك أنك تطلب شيئاً أكثر من رأس مال ومواهب؛ إنك تطلب إلى الشركة أن تبتكر مرة أخرى جوهرها والطريقة التي تنافس بها. يجب أن تقدم شركاتك التجريبية المزيد من أجل أن تبعد الموارد عن المشاريع الضميمة، ويجب أن تلقي جذورها في كل جنبات التنظيم وترسل رسلاً لتغيير وجه الأرض. كان أمل باتريك هو أن تؤدي المشاريع، التي حولها إلى الأقسام العاملة في آي بي إم، إلى أن تزرع على الشبكة العالمية - في بداية المطاف - بذور غابة من مبادرات المواقع المحلية، ولقد تم ذلك. هذا هو الإجراء النهائي للنجاح الذي ينشده أحد المكافحين في الشركة من أجل التغيير.

إعزل، تغلغل، إلتحم. إذا أردت في الحقيقة أن تغير شركتك فعليك أن تفعل ذلك جملة واحدة.

القيم التي يتحلّى بها المكافح من أجل التغيير

المكافحون من أجل التغيير هم أفضل الناس على الأرض، فهم يغيرون الأشياء الكبيرة المعقدة بقلوبهم المجردة. إنهم يظهرون على أكثر من حقيقتهم، وعندما ينهزمون فإنهم ينهزمون بشرف. تحتاج إلى أكثر من جدول أعمال وحملة ذكية، إلى مجموعة قيم تنأى بك بعيداً عن المتزلفين والخانعين، وذلك حتى تكون مكافحاً من أجل التغيير.



الأمانة: المكافحون من أجل التغيير يقولون الحق، وهم صادقون ولا يضخّون بسلامة خلقهم من أجل مكسب سياسي. لا يمكن لوجهات نظرهم أن تُباع وتُشترى في سوق الاستعلاء والامتياز. إنهم يقولون ما لا يمكن أن يقال.

لعل الشجاعة هي

الميزة الأكثر

أهمية بين كل

الميزات

المواساة: المكافحون من أجل التغيير أشخاص لكل المجتمع، ولا يهتمون بتأمين مصلحة طائفية ضيقة. هدفهم خلق أكبر ميراث ممكن لأكثر عدد ممكن.

التواضع: المكافحون من أجل التغيير أشخاص طموحون إلى قضيتهم بشكل هائل، ولكنهم في شخصياتهم متواضعون. إنهم متغطرسون لدرجة الاعتقاد بقدرتهم على تغيير العالم، ولكنهم لا يستأثرون بالانتصار، ولا تقف أنانياتهم في طريق إنجاز شيء ما.

الحكم على الأشياء بنتائجها: المكافحون من أجل التغيير مهتمون بالعمل لا بالقول. إنهم لا يبنحثون عن المحال، ويحاولون أن يجعلوا الأشياء الصعبة تحدث هنا، والآن. يفضلون التقدم الحقيقي على الإيماءات الكبرى.

عدم الخوف: المكافحون من أجل التغيير شجعان، عاطفتهم تجاه القضية تسيطر دائماً على شعورهم بحماية أنفسهم. إنهم لا يقفزون فوق الألغام الأرضية خوفاً من جحيمها، ولكنهم لا يخشون خوض المعركة مع المدافعين عن الأمر الواقع.

لعل الشجاعة هي الميزة الأهم بين كل الميزات. لقد حضرت المئات من الاجتماعات التي يتكلم فيها المستخدمون من المستويات الأدنى بلسان ملس عن

الشركات
الثورية
المخضرمة



ليس من الضروري أن يحتاج المكافحون من أجل التغيير

إلى شجاعة ريتشارد قلب الأسد Richard the Lion-Hearted وصبر أيوب Ayoub وغرائز ميكيافيللي Michiavelli السياسية، حتى يحدثوا تمايزاً في مؤسساتهم. غالباً ما يجد المكافحون المخلصون الدؤوبون في سبيل التغيير أنفسهم أقل عدة، وأضعف حيلة أمام الموالين للأمر الواقع. نحتاج في عصر الثورة إلى مؤسسات تحتفي بحركة المكافحين من أجل التغيير. هل هذا ممكن؟ هل يمكن ليران الحمى الثورية أن تتأجج في كل نواحي التنظيم وليس في جيوب العصيان فقط؟ الجواب، كما سترى هو «نعم» مججلة. إن من الممكن أن يتحوّل حتى أصحاب المراكز المتميزة الغارقون في التقاليد إلى شركات ثورية مخضرمة. وفي الحقيقة فإن من غير المحتمل أن تتمكن شركة من مواجهة التحديين التوأمين لعصر الثورة - إعادة اكتشاف ذاتها وإعادة اكتشاف صناعتها - إلا إذا احتضنت حركة المكافحين من أجل التغيير. إن الشركة التي لا تستطيع أن تتصور من جديد، إحساسها الأكثر عمقاً لما هي عليه، ولما تفعله وكيف تنافس، سرعان ما ستصبح شركة عتيقة الطراز، والشركة التي لا تستطيع بشكل فعال متحيّز أن تعيد خلق صناعتها ونفسها أيضاً، سيصيبها نصيب قليل من إنعام المستقبل المالي.

الثورة طريق للحياة

لنستعرض قالباً لمربعين بمربعين، يعكس التحديات الثنائية التي تواجه جوهر الاستراتيجيات وتخلق ثورة صناعية:

الشركات الثورية ذات الشعر الشائب	الشركات البيروقراطية بطيئة الحركة	نعم
الشركات ذوات النظرة المستقبلية الثابتة	الشركات المدمنة على التكاليف والفعالية	لا
نعم	لا	

هل تستطيع شركتك
أن تخلق ثورة صناعية؟

الشركات التي تعجز عن تغيير ذاتها أو صناعاتها، هي «مدمنة على الفعالية» في أحسن الأحوال، إنها الميته والتي تحتضر والتي انعدمت آمالها، وتشكل علف استحواذ للشركات الأوسع خيالاً، والتي تعيد نشر مهاراتها وأصولها.

وفي مقابل ذلك، ربما كانت الشركات «البيروقراطية بطيئة الحركة» ثورية صناعية في يوم من الأيام، ولكنها أصبحت أسيرة للموضة. تذكر ميريل لينش Merille Lynch وتجارة الشبكة العالمية الحية أو موتورولا Motorola والتكنولوجيا الرقمية اللاسلكية أو ساب SAP والشبكة العالمية. إن أصحاب المراكز المتميزة لا يعيدون اكتشاف استراتيجياتهم، في كثير جداً من الأحيان، إلا مكرهين، وذلك فقط حينما يتضح لهم بشكل مؤلم جلي أن فرصة حاسمة قد فاتتهم. وعندما يوشكون على الوصول إلى عمل

التحويل، فإنهم لا يقومون بأكثر من تقليد استراتيجيات القادمين الجدد السفهاء. ومهما كانت درجة نجاح العملية الإصلاحية الناتجة، فإن الإدارة العليا تستحق القليل من الثناء، والأقل من التعويضات؛ لأنها التحقت بمؤخرة الموكب الاستعراضي الثوري للآخرين.

معظم الشركات ذات الرؤى المستقبلية النافذة لن تكون كذلك أكثر من مرة واحدة، وقليلة هي شركات اليوم الناشئة الحيوية التي تمتلك مفهوماً عن كيفية اكتشاف نفسها من جديد. وادي سيليكون - مهد التجديد الحيوي - مفروش بعظام شركات الاستراتيجية الواحدة الجواله التي اندثرت بعد أن بلغت نهاية المسار الذي أضاءه لها مؤسسوها. لا تمتلك واحدة من بين مئة من الشركات الناشئة الباحثة عن الكسب، والتي كانت نتاج الاقتصاد الجديد، أي إحساس بكيفية إعادة نجاحها في يوم حفلة افتتاحها.

الشركات «الثورية المخضرمة»، وهي أندر السلالات، هي شركات تدبّرت أمر إعادة اكتشاف ذاتها وصناعتها أكثر من مرة، ولم تكتسب شعرها الشائب بفعل السنين، بل من خبراتها التي عاشتها خلال «أعمار» استراتيجياتها. لقد قامت بأكثر من تمديد «إرثها» أو توسيع امتيازها، وتقلّبت في داخلها، وقلبت صناعاتها رأساً على عقب.

هناك أسطورة واسعة الانتشار تقول إن الشركات الكبرى، أو المعمرة، لا تستطيع أن تتجدد بطرق تؤدي إلى تحويل الصناعات، وهذه ليست من الحقيقة في شيء. إينرون Enron وتشارلز شواب Charles Schwab وجنرال إلكتريك كابيتال GE Capital وسيسكو Cisco وشركات أخرى قد اكتشفت ذاتها وصناعاتها مراراً وتكراراً، بل إن هناك شركات فتية مثل أميريكان أون لاين AOL وأمازون Amazon تغير أنماط عملها بأسرع مما تغير كثير من الشركات نشرات إنتاجها.

مقابل كل شركة ثورية مخضرمة، يوجد آلاف من الشركات ذات المراكز المتميزة، التي تعيش بعيدة عن زخم الحركة، وآلاف من الشركات

المبتدئة التي لا ترى إلى أبعد من طرح أسهمها في السوق لأول مرة. لا توجد قدوة بغير مؤهلات حتى بين صنوف الشركات الثورية المخضرمة النحيلة المتباهى بها. لا توجد شركات «ممتازة»، ولا توجد شركة حادت بصورة تامة عن معيار جدول أعمال التجديد الحديث، وليست هناك شركة أدخلت في صلبها بشكل كامل نظام التجديد الحديث مع تركيزها على الأفكار الكبيرة الخارقة للمألوف، والتكسب الراديكالي، ولكننا نستطيع أن نتعلم الكثير من أولئك الذين بدأوا بانطلاقتهم.

شركة إينرون: البحث عن الحقول الخصبة

لقد اكتشفت شركة إينرون حفنة من مفاهيم العمل الجديدة الراديكالية، منذ أن تم تشكيلها سنة 1984 نتيجة اندماج بين شركات الغاز الطبيعي وأنابيب النفط غير المستخدمة، وهي بذلك إنما تكتشف نفسها من جديد مرة تلو المرة، فقد حوّلت - بحلول منتصف التسعينيات - تجارة الغاز الطبيعي بالجملة من عملية بيروقراطية عديمة الكفاءة شديدة التنظيم، إلى سوق ذات كفاءة غير عادية؛ وغيّرت أيضاً شبكات نقل الكهرباء من نواد مقيمة للأولاد الكبار، إلى أسواق مرنة للطاقة تفي بكل الاحتياجات دائمة التغير للزبائن المتعطشين للطاقة. لقد أعملت الثورة في تطوير مصانع الطاقة الكهربائية الدولية، وخلقت حلولاً باحثة عن الكسب لبعض من أكثر مشاكل الطاقة تعقيداً في العالم الثالث.

وابتدأت شركة إينرون في أواخر التسعينيات ببيع الطاقة الكهربائية مباشرة إلى الزبائن من التجار، ولكنها - بدلاً من أن تبيع الكيلوواطات الساعية كسلعة مجردة - راحت تبيع حلاً مستجراً من خارج الشركة تماماً، وهو عبارة عن هواء خفيف مكيف، لقاء سعر منخفض يمكن التنبؤ به. وفي تفجر آخر للتجديد خرجت إينرون بوحدة من أوائل الأسواق الحية لكل صنوف الطاقة، وذلك من خلال موقعها الذي ظهر على الشبكة العالمية في تشرين الثاني 1999. ولم تمض بضعة أشهر من انطلاقة موقع إينرون أون لاين

**الشركات «الثورية المخضرمة»،
وهي أندر السلالات، هي شركات
تدبرت أمر إعادة اكتشاف ذاتها
وصناعتها أكثر من مرة، ولم
تكتسب شعرها الشائب بفعل
السنين بل من خبراتها التي
عاشتها خلال «أعمار»
استراتيجياتها.**

Enron Online حتى كان يحصد ما يزيد بمقدار دولار واحد عما تكسبه نجوم الشبكة العالمية مثل ديل كومبيوتر Dell Computer وسيسكو Cisco وأمازون Amazon، ولعل مما يزيد الدهشة أن يكون العمل قد تم فهمه وإطلاقه من قبل موظف بريطاني في إنرون، لم يكن بعد قد تجاوز الثلاثين من عمره. لقد تم تطوير مفهوم العمل على الشبكة العالمية الحية، واختباره وتنفيذه،

في أقل من سبعة أشهر لقاء مبلغ يقل عن خمسة عشر مليون دولار. وقد اشتمل تجديد عمل إنرون على ابتكار عرض حزمة بالجملة بصورة تتمكّن معها المصلحة من شراء القدر الذي تحتاجه من الترددات وليس أكثر، وعلى أساس المدة الواقعية. وإذا نجحت إنرون زادت من كفاءة «تمديد أنابيب» الشبكة العالمية مستخدمة في غالب الأحيان كابلات الألياف البصرية حتى حدود 90٪. ولقد أخذت إنرون بذور كفاءاتها الجوهرية مراراً وتكراراً، وزرعتها في حقول جديدة.

وقد أدخلت إنرون إلى تنظيمها القدرة على التجديد المستديم، مثلها في ذلك كمثل أي شركة أخرى في العالم. ولا عجب أن تطلق مجلة فيوتشر Future Magazine على إنرون تسمية: أكبر شركة تجديد أمريكية على امتداد خمس سنوات متواليات.

عندما كان كين رايس Ken Rice رئيساً لقسم إنرون كابيتال أند ترید ريسورسز Enron Capital and Trade Resources - أكبر مسوقي الغاز الطبيعي، وأكبر مشتري وبائعي الكهرباء في أمريكا - قال: «ليس في مقدورك أن تتحكم بالذرات أثناء الفعل المنعكس عن الانحلال النووي» ثم رسم على

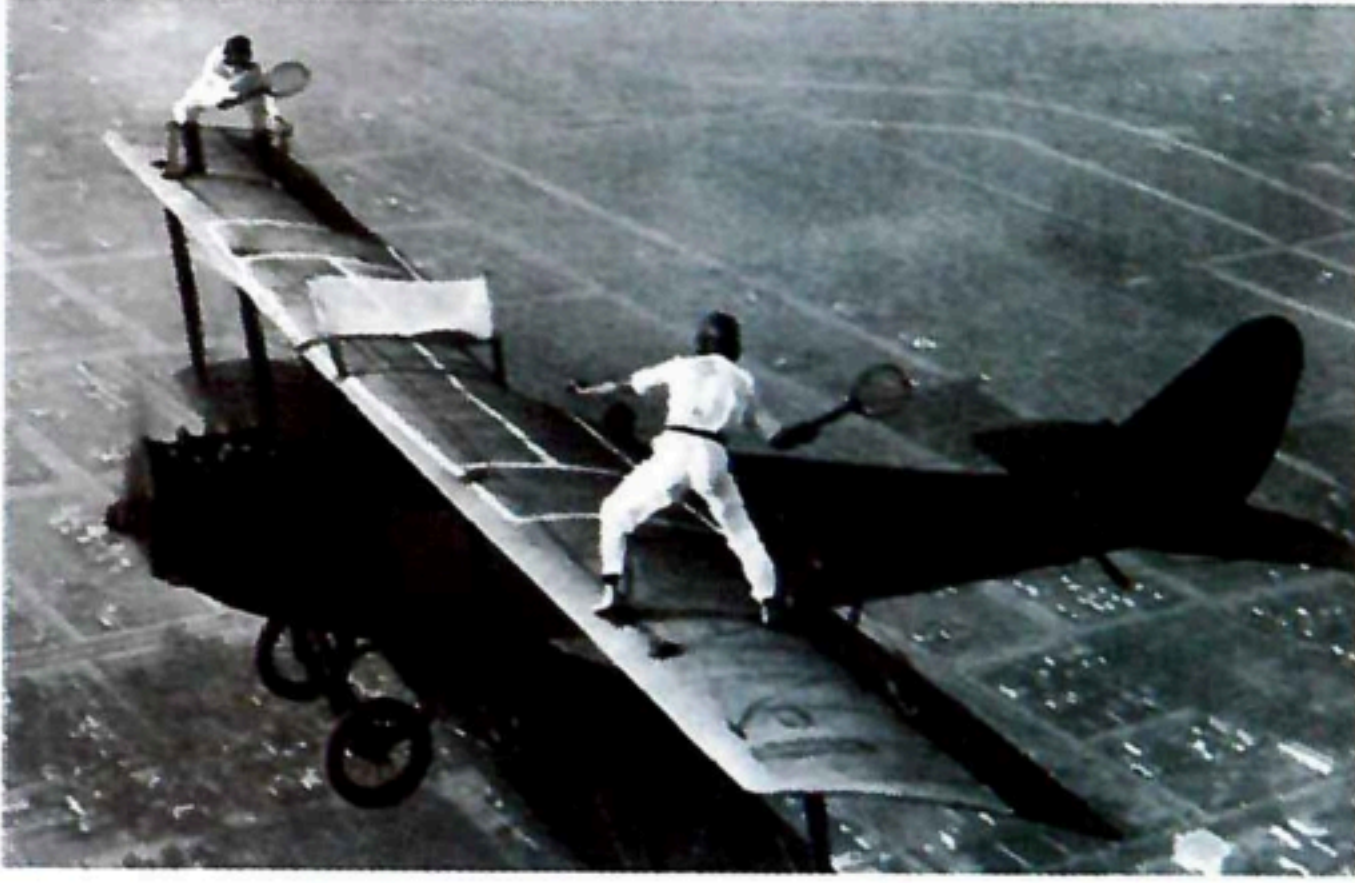
لوح أبيض كان في مكتبه صندوقاً يصور وحدة العمل التابعة له كمفاعل نووي، وكان حينذاك يتزين بقميص أسود اللون، قصير الأكمام، وبنطال جينز وجزمة راعي بقر. تمثل الدوائر الصغيرة ضمن الصندوق «منشئي العقود» وهم الرماة يشحنون بعمل الصفقات ويخلقون أعمالاً جديدة، ويرتبط بكل دائرة سهم، وكانت الأسهم في الرسم البياني الذي رسمه موجهة في كل الاتجاهات. يقول رايس: «نفسح المجال للناس كي يذهبوا في كل اتجاه يريدون الإنطلاق إليه»، ولكن أمام الرعاة في إنرون مصدات هي الحدود التي تحتوي حميتهم التجديدية، وتستخدم هذه الحماية، ويصف رايس الحدود بأنها «أدوات التحكم بمكافأة الخطر» في إنرون.

يستحق مدير إنرون التنفيذي، كينيث ليه Kenneth Lay، كثيراً من الثناء على قدرة الشركة على التجديد. لقد أدرك قبل كثير من الناس - وهو الذي كان أستاذاً جامعياً للعلوم الاقتصادية وموظفاً بوزارة الداخلية في إدارة ريغان Reagan - أن رفع القيود عن أسواق الطاقة سوف يفسح المجال للمتاجرة بالغاز وبالكهرباء أيضاً في نهاية المطاف، في الأسواق الداخلية، وفي الأسواق العالمية في آخر الأمر. فتح هذا التغير بالغ الأهمية الباب أمام فرص لا حصر لها للمخترعين الذين يستنبطون طرقاً تلف سلع الطاقة بغطاء المنتجات المالية. ولكن ليه كان يحلم بعدد من مفاهيم العمل المخالفة لقواعد إنرون. وبدلاً من ذلك فقد ساعد في خلق تنظيم يرى فيه الآلاف من الناس أنفسهم كثوريين محتملين.

انعقاد روح التجديد من عقالها

يعود قسم كبير من عبقرية إنرون في التجديد إلى سنة 1988 عندما طرح جيف سكيلينغ Jeff Skilling فكرة شكلت الأساس لكثير من تجديدات العمل التي قامت بها الشركة، وكان في حينها مشاوراً لها، وهو اليوم مديرها التنفيذي. كانت أسعار الغاز غير المقيدة في ذلك الوقت، تتذبذب بشكل مخيف، ففي سوق التعاملات الفورية يمكن أن تتضاعف الأسعار في شهر، ثم تتحطم في الشهر التالي؛ وكان كل منتج أو موزع أو زبون كبير تقريباً

يخشى من كارثة. رأى سكيلينغ أن إينرون قد تساعد من خلال إيجاد «مصرف للغاز» كما أسماه. فالمصارف التقليدية تساعد على حماية الزبائن



من معدلات الفائدة، وتقلبات أسعار العملات، وذلك من خلال بيع المنتجات بأسماء تثير الرعب مثل «المبادلات» و«العقود الآجلة» و«المشتقات». كما رأى سكيلينغ - على نفس الشاكلة تقريباً - أن في مقدور إينرون أن تساعد على حماية مستهلكي الطاقة من تقلبات أسعار الغاز من خلال شرائها الغاز من المنتجين، وإنجازها للمبيعات ذات الصلة أو صفقات حماية في نفس الوقت تقريباً. ويمكن أن تقدم

قامت إينرون بتوظيف «منشئي عقود» جريئين جائعين مبدعين

إينرون للمشتريين - من خلال استخدامها لأساليب فنية مأخوذة من عالم المال - أسعاراً يمكن التنبؤ بها إذا رغبوا بذلك، أو سعراً قليل التقلب إذا أرادوا، أو سعراً يرتبط بنقطة إعلام خارجية مثل مؤشر سعر البيع بالجملة. ولسوف تتحصن إينرون ضد جميع أخطار الأسعار بواسطة أساليب فنية مالية محنكة. يجب على شركة إينرون أن تخلق مقدرات جوهريّة جديدة في مجالات: كالمالية، والقانون، والتأمين، وتحليل الدين، وتحليل سوق الطاقة، ومنصة متاجرة حاذقة، وذلك من أجل تقديم خليط من إمكانية التنبؤ بالأسعار، والخطر المسيطر عليه، اللذين يريدان زبائنها دون أن يشكلا خطراً عليها.

قامت إينرون بتوظيف «منشئي عقود» جريئين نهمين مبدعين، وتم تعيين مناطق لهم و/أو تخصصات، ولكن مهمتهم كانت محصورة في إيجاد طرق لكسب المال. عندما تكون لديهم فكرة عن صفقة كان الحصول على موافقة عليها أمراً يتناول العمل مع الكثير من دوائر إينرون، التي تقدم موارد

وسائل الرقابة هي القدر الكبير الذي
تدور فيه قدرات إينرون التجديدية والذي
تأتيه الحرارة من طموح إينرون لتغيير
شكل أسواق الطاقة العالمية ومن الفرص
التي تتاح لكل فرد من القائمين على
التعاملات من أجل تكديس الثروة
الشخصية



أو موافقات. تحتاج الصفقة النموذجية إلى موافقة من الدائرة المالية (من أجل التمويل الخارجي) ومن مديرية إدارة حقيبة الأعمال (من أجل أجزاء الصفقة التي ستبقى على ميزانية الشركة) ومن دائرة الأخطار (للموافقة على خطر دين الزبون ومخاطر تغيرات الأسعار ومعدلات الفائدة) ومن الدائرة القانونية (من أجل العقود وتحليل الأخطار القانونية). وسائل الرقابة هي المرجل الكبير الذي تدور فيه قدرات إينرون على التجديدية، والذي تأتيه الحرارة من طموح إينرون لتغيير شكل أسواق الطاقة العالمية ومن الفرص التي تتاح لكل فرد من القائمين على التعاملات من أجل تكديس الثروة الشخصية.

يمكن لمنشئي العقود أن يجمعوا عدداً من التعاملات الكبيرة من خلال مشاركة ضئيلة نسبياً من قبل أحد الموظفين الكبار. كين رايس - الذي كان تحت حماية سكيلينغ - كان يحث منشئي العقود التابع له، من خلال تصور وإنجاز سيل من تعاملات الطاقة كثيرة الإبداع، فقد وفّرت إحدى هذه التعاملات لسلطة الكهرباء في ولاية نيويورك أسعاراً يمكن التنبؤ بها لعقود عدة، وهذا شيء ربما اعتبره معظم المتعاملين بالغاز أمراً سخيفاً. استنبط رايس طرقاً لحماية أسعار الغاز لمدة تزيد عن ثلاثة عقود مقبلة، وذلك بعد

أن تردد جيئة وذهاباً، بين نيويورك وبين خبراء واردات الغاز في إدارة إنرون العامة في هيوستن، وكانت النتيجة عقداً للغاز بأسعار ثابتة، وذات مؤشرات على مدار السنوات الثلاث والثلاثين المقبلة.

خبرة إنرون الأولى بمصرف الغاز، شكّلت الأساس لكي تصبح واحدة من أكبر المتاجرين بالطاقة في العالم. وفي الماضي القريب قامت إنرون بتطوير أول موقع حي على الشبكة العالمية لأسواق الطاقة في العالم - إنرون أون لاين EnronOnline - الذي يعود الكثير من الفضل في تطويره إلى لويز كيتشن Louise Kitchen التي كانت في التاسعة والعشرين من عمرها عندما أصبحت رئيسة لقسم التجارة بالغاز في أوروبا، والذي يعتبر واحداً من أعمال إنرون ذات الحجم المتواضع. في ربيع سنة 1999 كانت كيتشن وآخرون يتجادبون أطراف الحديث حول منصة التجارة عن موقع عبر العالم، وكيف يمكن لهذا الموقع أن يغيّر الطريقة التي تتاجر بها إنرون بمنتجات الطاقة بصورة دراماتيكية. ظنت كيتشن أن أسواق الشبكة العالمية الحية للطاقة كانت أمراً مقضياً، وأرادت من إنرون أن تأخذ زمام المبادرة في وقت مبكر. تسترجع كيتشن مقولتها: «بدأنا نقول: «بإمكاننا أن نفعل هذا. يجب أن نكون قد مضينا فيه»». وبناء على ذلك اتخذت قراراً. قالت لرئيسها جون شيريف John Sheriff، رئيس قسم إنرون أوروبا Enron Europe: «سوف أباشر بهذا العمل»، واستمرت كيتشن في شغل وظيفتها العادية أثناء عملها في إنشاء العمل الجديد، كمثل الكثيرين من العاملين الآخرين الباحثين عن الكسب في إنرون قبلها. أخذ آخرون ضمن مجموعتها على عاتقهم كثيراً من أعمالها الوظيفية كي يدعموا جهودها في البحث عن الكسب، وهي تسترجع قولها: «هناك في الواقع بعض الناس الذين عملوا فوق طاقتهم خلال تلك السنة».

في أوائل أيار طارت كيتشن إلى مركز إنرون الرئيس في هيوستن، حيث زارت الناس الذين تمت تزكيتهم لها على أنهم أفضل إخصائيي تكنولوجيا المعلومات في الشركة، وقابلت أفضل المحامين، وأحسن

الأشخاص في دائرة الأخطار، وأحسن الإخصائيين بالضرائب، وطرحنا قضيتها بإلحاح مراراً وتكراراً: التجارة الحية على الشبكة العالمية لا بد واقعة، ويجب أن تشعل إينرون الفتيل. إنها المتاجرة التي - بلغت في هذا الوقت التاسعة والعشرين من عمرها، وكانت تتمركز على بُعد سبعة آلاف ميل من مركز إينرون الرئيس، وتطلب إلى أكثر الناس في الشركة انهماكاً في العمل أن يتدبروا وقتاً لمشروعها - كان لديها شيء يقدره الناس في إينرون كثيراً: فكرة جديدة قوية.

وسرعان ما نمت هذه الفكرة. أدركت كيتشن منذ البداية أن القسم الأكبر من الشركة لن يأخذ أمرها على محمل الجد إلا إذا تمكنت من تقديم استعراض لنظام يؤتي ثماره. نجحت مع مجموعتها غير الرسمية بحلول منتصف آب/أغسطس في ترتيب موقع استعراضي مكن المتاجرين في إينرون من المشاركة في سوق حية تشبيهية للطاقة. أصبح الآن في مقدورها أن تواجه المتاجرين المتشككين ليس بخطة عمل بل بصيغة ثانية من سوق إلكترونية للطاقة. «هذه هي كلمة سر كم يا شباب: إفسحوا المجال لتجربة النظام». تضمن النموذج الأول «متاجراً حقيقياً» مبرمجاً على الكمبيوتر يجعل في مقدور المتاجرين في إينرون أن ينافسوه على الموقع الحي، ويتعلموا في العملية أن يكونوا متاجرين على الموقع. تم تصميم موقع إينرون أون لاين EnronOnline ليمهد السبيل أمام الكثير من الوظائف المكتبية، ولكنه لا يستغني عنه المتاجرون لأنهم ما زالوا هم الذين يحددون كل الأسعار. لقد قدمت شركات أخرى فيما مضى أسواقاً حقّ إلكترونية تجمع بين مشتري وبائعي المواد شديدة الميوعة، مثل المخزونات العامة أو المنتجات النفطية، ولكن عمل إينرون تطلب منها أن تقدم أسعاراً ثابتة للغاز والكهرباء ومواد أخرى في أماكن كثيرة مختلفة في الولايات المتحدة وأوروبا وأماكن أخرى من العالم. كان هذا عملاً يصعب إنجازه كثيراً على الشبكة العالمية الحية. ستكون إينرون «صاحبة الالتزام» في سوقها الحية فهي تحدّد الأسعار وتضمنها في آن معاً.

سرعان ما أخذ الكثير من الناس كيتشن ورؤيتها على محمل الجد،

وعن حلول أيلول/سبتمبر كان مئتان وخمسون شخصاً في مختلف أقسام إينرون، يعملون لديها في مشروعها على أساس علاقتهم بهذا المشروع بالذات. تقول كيتشن في الشرح: «تستحضرون محامياً ضرائبياً فيحضر محام مالي، وذاك الرجل يجد لنا محامياً في مجال الشبكة العالمية». إن الإقلاع بعمل إلكتروني رخيص، إذا قورن بجهود عديدة للبحث عن الكسب، ولقد قطعت كيتشن شوطاً بعيداً في ذلك بعد أن حصلت على عدد من الموافقات من المستوى الأعلى، لأن عملها تطلب مصروفات نقدية قليلة، باستثناء شراء عدد قليل من كومبيوتر التوزيع، وبعض بطاقات فارغة. وفي الواقع كانت كيتشن تنسق مشروعاً عالمياً، وعلى الرغم ذلك لم يسمع رئيس الشركة، ولا رئيس مجلس إدارتها ولو كلمة واحدة عن الجهود المتصلة بالموقع الحي. لم يجد جون شيريف John Sheriff، رئيس كيتشن أي سبب يدعو لسؤال سكيلينغ Skilling عن المشروع حتى أواخر الصيف، عندما كانت الانطلاقة الحية لنظام التجارة الجديد على بُعد بضعة أشهر فقط.

بعد ستة أشهر كان في مقدور سكيلينغ Skilling أن يسرد القصة كأنها أضحوكة على نفسه، إذ يقول: «وأخيراً هتف إلي جون شيريف John Sherriff في أيلول/سبتمبر قائلاً: «لا بد لي من التحدث إليك يا جون عن شيء؛ هذه الفكرة لنظام التجارة الحية على الشبكة العالمية، إنها في الحقيقة مثيرة للاهتمام»».

كان جواب سكيلينغ بارداً في البداية، وعارض بقوله: «تعلم أننا قد بحثنا هذا الأمر سابقاً». شرح شيريف بعض تفاصيل النظام الذي كانت كيتشن تقترحه، وسلم سكيلينغ بأن الفكرة قد تكون جديرة بالبحث.

ويتذكر سكيلينغ فيتابع: «وهكذا قال لي جون «في الواقع لقد انتهينا تقريباً». لم يطلب إلي أن أقدم مالا ولا أشخاصاً. لقد قاموا بشراء الموزعات، وبدأوا بتجريد المبنى. عندما وصل الخبر إلي كانوا قد باشروا المراجعات القانونية في اثنين وعشرين قطراً». أصر سكيلينغ على أنه لم يصب بصدمة، وبأنه سرعان ما أصبح مؤيداً قوياً للمشروع، وقد وصف روح

البحث عن الكسب لدى كيتشن، ودور شيريف التربوي، بأنهما «بالضبط أنواع السلوك التي ستستمر في دفع هذه الشركة إلى الأمام».

تم إطلاق موقع إنرون أون لاين EnronOnline في 29 تشرين الثاني، وذلك بعد أقل من ستة أشهر من رحلة كيتشن الجوية الأولى إلى هيوستن. وبحلول نهاية شباط/فبراير 2000 كان يقوم بألف صفقة في اليوم، بقيمة تبلغ نحو 450 مليون دولار، وأصبح في غضون ثلاثة أشهر واحداً من أكبر مواقع التجارة الإلكترونية حجماً في العالم، وكان يقود فعاليات غير خطية ضمن نظام إنرون التجاري. إن وضوح وسهولة العملية التجارية الجديدة بالنسبة لزبائن إنرون كانت تولد حجماً متزايداً من سلع كثيرة. وفي مجريات الأمور، والذي تم تعيين لويز كيتشن مديراً عاماً لتصبح من أصغر مدراء إنرون العاميين.

قصة لويز كيتشن ليست قصة لا ثاني لها على الشكل الذي يتوقعه المرء. والذي يطرح التحدي في إيجاد مجال اهتمام شخصي وبعد ذلك تكوين عمل جديد في هذا المجال، حتى أمام بعض الذين تم استخدامهم في الآونة الأخيرة ممن تخرجوا لتوهم من الجامعة، أو من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ليندا كليمونز Lynda Clemmons، منشئة عقود ما زالت في العشرينيات من عمرها، كانت تعمل في مجال تسليفات إطلاق التجارة *trading emissions credits*، وهي حقوق تمتلكها شركات الكهرباء التي تلوث الجو بمقدار أقل مما يسمح به القانون، ويمكن أن تباع لشركات تلوث الجو بشكل أكبر. علمت ليندا - أثناء الاجتماعات مع الشركات التي تقدم المرافق العامة - أن الناس في هذه المرافق يريدون شيئاً آخر أيضاً. كان الطقس من أهم الأشياء التي تسبب لهم القلق، إذ يمكن أن تضطرهم موجة حرارة الصيف إلى شراء كهرباء بسعر عال، أو إلى إعادة تشغيل مولدات باهظة التكاليف، وبذلك تنعدم أرباحهم، أما إذا كان فصل الشتاء دافئاً، فالطلب يكون أقل بكثير مما رصد له في الموازنة. بدأت كليمونز بتجميع المنتجات التي سمحت لهذه المرافق العامة بضرورة شراء بوالص تأمين ضد أنواع الطقس «غير الصحيح».

كان كبار الموظفين في المرافق العامة في البداية متشائمين، وكانوا يسألونها قائلين: «أنت أصغر من ابنتي، فلماذا يجب علي أن أستمع إليك؟». ولكنهم في نهاية الأمر كانوا يصغون، وسرعان ما أنجزت تأمينا



كل واحد يعلم أن أبطال
تجديد مفهوم العمل يحصلون
على مكافآت جيدة

بمبلغ بليون دولار من أجل الوقاية من الخسائر المالية بسبب الطقس، ولم تكن تلك إلا البداية. لاحظت كليمونز أن الأعمال التي تعتمد على الطقس تدر عائدات تزيد عن البليون دولار في السنة.

كل شخص في إنرون - من سكيلينغ إلى كيتشن إلى كليمونز - يعرف أن تجديد مفهوم العمل هو أمر مركزي في نجاح الشركة. يتحدث كين رايس، الذي يشغل اليوم منصب رئيس عمل إنرون في الحزمة العريضة، بالنيابة عن الآلاف في إنرون حين يقول:

ننظر إلى الطريقة التي تؤدي الأعمال بها على أنها سبيل لإنجاز تغييرات جوهرية في العمل، في حين ينظر الكثيرون من منافسينا إلى فعل الأشياء على الهامش. وهذا ما يميزنا عن منافسينا. وليس هناك عمل، مهما كان مملاً وجافاً، لا يمكن أن يركب بطريقة مختلفة بشكل جوهري من أجل خلق قيمة جديدة.

وعلى نفس الشاكلة، فكل واحد يعلم أن أبطال تجديد مفهوم العمل يحصلون على مكافآت جيدة. لقد أعطت إينرون بصورة نموذجية للباحثين عن الكسب أسهماً عادية وهمية في الأعمال الجديدة التي ساعدوا على تكوينها. إن الفريق الذي فكّر بعمل إينرون في استئجار الطاقة من مصادر خارجية، وأطلقه، استفاد بصورة جوهرية من هذا الأسلوب بعيد النظر في التعويض.

المراهنة على الأمر الكبير

إن إعطاء الزبائن حلاً شاملاً لإدارة الطاقة أثبت أنه أكثر تعقيداً وتكلفة من تطوير موقع إينرون أون لاين EnronOnline. ترك لو بيه Lou Pai العمل في تجارة الغاز لدى إينرون سنة 1992 كي ينطلق في عملها بمجال تجارة الطاقة (الكهرباء)، اعتقاداً منه بأن رفع القيود سوف يفسح المجال بسرعة أمامها لخدمة الزبائن الصناعيين بشكل مباشر، بدلاً من مجرد الاتجار بالطاقة في أسواق البيع بالجملة. وهذا البيع بالمفرق، الذي يركز بصورة أساسية على كبار مستخدمي الطاقة التجارية، سيكون عملاً جذوره التجارية أقل وعلاقاته أكثر. وقد استعار لو بيه في الواقع كثيراً من أنماط عمل استئجار تكنولوجيا المعلومات من مصادر خارج الشركة التي كانت تطبقها آي بي إم IBM وإي دي إس EDS وشركات أخرى، وطبقها في تصميم عمل إينرون، باستئجار الطاقة من مصادر خارجية.

يلخص بيه Pai التجديد المفهومي وراء قسم إينرون إينيرجي سيرفيسز EES:

عندما كنا نتحدث إلى الشركات عن احتياجاتها للطاقة، أدركنا بسرعة أنها تمتلك منشآت خاصة، وهي أصول تحويل الطاقة مثل: المراجل والمبادلات الحرارية والمجمدات وغيرها. كانت الهوامش في الجانب السلعي ضيقة إلى حد ما، ولم تكن لتسمح لنا بتطوير فريق مبيعات تطويراً مربحاً يمكن هذه الفرق من البحث عن الزبائن التجاريين. ولذلك

والفشل عند إينرون حتى ولو كان من النوع الذي ينتهي على

الصفحة الأولى من صحيفة وول ستريت لا يقضي

بالضرورة على تلصم المسيرات

بدأت بالنظر في أنماط صناعات أخرى لاستلهاام طريقة في كيفية البيع من شركة إلى شركة. كان استجزار تكنولوجيا المعلومات من مصادر خارجية يشكل عملاً موازياً جيداً. كان من الصعب على الزبائن الصناعيين أن يجاروا التغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما جعلهم يرون أن الاستجزار من مصادر خارجية أمر معقول. عندما تحدثنا مع مستهلكين كبار للطاقة، أصبح من الواضح بأن الشيء الذي أراده هؤلاء الزبائن لم يكن الغاز الرخيص، أو الجمادات الرخيصة، بل الهواء المكيف والخفيف من مصدر موثوق ورخيص. وهكذا خرجنا بمنتج لم يتح لهم استجزار المرافق العامة من مصادر خارجية فحسب، بل ليأخذوا المنافع الخاصة. يمكننا أن نحدث الأصول غير الفعالة، ونساعد هؤلاء الزبائن التجاريين على التفاوض على أسعار أفضل للطاقة وهكذا دواليك.

قاد هذا التفكير إينرون إلى إطلاق قسم إينرون إينيرجي سيرفيسز Enron Energy Services في أواخر سنة 1997. أدرك بيه Pai أنه يتوجب على إينرون - حتى تصبح متاجراً من المصادر الخارجية - أن تطور مقدرات جديدة منها توفير أصول التكييف لمئات من الشركات في طول الولايات المتحدة وعرضها. وعلى سبيل البداية قامت إينرون بشراء شركة كبيرة للتدفئة والتكييف بواسطة الهواء، تعداد العاملين فيها أربعة آلاف عامل معظمهم يرتدون لباس العمل الأزرق، ويختلفون بشكل كامل عن المتاجرين الذين يقومون بضرورة نظامية بتجميع صفقات معقدة للطاقة. ومع ذلك فقد استحضرت إينرون أيضاً قدرات هامة من مصادرها الخاصة من أجل العمل الجديد. يقوم مستخدمو الطاقة الكبار، المنتشرون في أنحاء البلاد، بشراء

الطاقة التي يحتاجون إليها في الحالة النموذجية، من مئات من منشآت الكهرباء والغاز المحلية، ولكل منها تركيبها السعرية الخاصة. ولا يمتلك مدراء المنشآت المحلية في الحالة النموذجية الوقت، ولا الحافز الاقتصادي كي يتوصلوا إلى أفضل سعر ممكن. إن فهم إنرون العميق لبدلات الأسعار عبر البلاد، وقدرتها على إجمال الطلب على الطاقة المحلية في سبيل الحصول على أسعار أفضل، يعني تمكنها من عرض توفيرات فورية في الطاقة على زبائنها التجاريين.

إن إقامة عمل بمجال الطاقة في طول البلاد وعرضها، من خلال الاستمرار من مصادر خارجية، كان تعهداً غالياً بالنسبة لإنرون. وقعت إنرون إينيرجي سيرفيسز مع الزبائن التجاريين عقوداً لتوريد الطاقة بلغت قيمتها ثلاثة بلايين ونصف البليون دولار سنة 1998، وهي السنة نفسها التي قامت فيها معظم الولايات برفع القيود عن أسواق الكهرباء المحلية، وكان القسم الأكبر من تلكم العقود لمدة ثلاث سنوات، ولا تغطي شيئاً أكثر من توريد الطاقة. حقق قسم إنرون إينيرجي سيرفيسز سنة 1999 عقوداً بمبلغ 8,5 بليون دولار، كان معظمها لمدة عشر سنوات، وتشتمل على استمرار الطاقة من مصادر خارجية، وذلك من أجل الوفاء بمتطلبات الزبائن، والبنى التحتية التابعة لهم. بعد سنوات عدة من الخسائر كان من المتوقع أن يحقق هذا القسم دخلاً قدره سبعين مليون دولار سنة 2000، بتغير قدره مئة وخمسين مليون دولار عن السنة الفائتة. ومن المدهش حقاً أن يعطي المستثمرون هذا القسم قيمة مقدارها 1,9 بليون دولار، وذلك عندما باعت إنرون بعضاً من أسهمها سنة 1997 وقبل أن يحقق دولاراً واحداً من الإيرادات. وبعد أقل من عامين اعتبر بيه Pai أن المحللين قد يقيمونه بنحو عشرة بلايين دولار.

ومع ذلك، فقبل هذا النجاح الواسع، تعرّضت مجموعة بيه Pai لنكسة مهينة، حيث التزمت مجموعة التجارة بالكهرباء سنة 1997 بمبلغ لا بأس به في مسعى كان من المفروض أن يجعل منها مسوقة الكهرباء الأولى على مستوى الأمة للزبائن في المناطق السكنية. أقرت نيو هامبشير وكاليفورنيا

وعدة ولايات أخرى، لوائح قانونية تسمح لأصحاب المنازل والأعمال أن يشتروا الكهرباء من شركات غير شركات الكهرباء المحلية، وكانت إينرون واحدة من كبريات الشركات التي رسخت قدمها كمزود بديل للطاقة، لكنها لم تنجح إلا في استجلاب حفنة من الزبائن، وذلك على الرغم من ملايين الدولارات التي صرفتها على التسويق. ظهر جلياً أن الولايات - التي كانت تفتح أسواقها أمام المنافسة - لا تزال تطبق القواعد التي تمت صياغتها لإعطاء منشأتها التقليدية مزايا كبيرة، وأن الخبرة في تسويق المستهلكين كانت جد قليلة لدى صنّاع الصفقات للعاملين في إينرون. قتل إينرون المشروع، وأعطت بيه Pai الفرصة بسرعة كي يقيم عملاً تجارياً بالاستمرار من المصادر الخارجية. كان رؤساء إينرون يعرفون أن ريادة الأسواق الجديدة تتطلب ركوب الصعاب، وأنّها لو وضعت مخار ذلك على كاهل رجل واحد، لما وجدت خلال وقت قصير جداً إلا بضعة من الباحثين عن الكسب، الراغبين في المراهنة بمسيراتهم المهنية على «الأمر الكبير التالي». والفشل عند إينرون لا يقضي بالضرورة على تلكم المسيرات حتى ولو كان من النوع الذي ينتهي على الصفحة الأولى من صحيفة وول ستريت Wall Street Journal.

دفع الحدود

أغرى المؤيدون لثقافة إينرون الباحث عن الكسب، كين رايس Ken Rice - الذي كان فيما مضى رئيساً لأكبر أعمال إينرون - كي يتصدى للتحدي الخاص بإنشاء قسم إينرون للاتصالات «إينرون كوميونيكيشنز Enron Communications» والذي تنبأ واثقاً، من أنه سيصبح «المسيطر في مجال تقديم خدمات الشبكة» للعمل. غير أن التحدي الأساس في الصناعة التي تتحرّك على «زمن الشبكة العالمية» لم يكن في إنشاء مفهوم عمل جديد فحسب، بل كان أيضاً في سرعة تجميع فريق متحمس أيضاً. وقد اعتمد هذا على أريحية رجال الطبقة العليا في إينرون، في أن يجتثوا مسيراتهم المهنية من جذورها بين عشية وضحاها، تحسباً لفرصة الانطلاقة بحثاً عن أراضٍ غير مستكشفة، وثروة أكبر أيضاً.

إن توظيف الأفضل يساوي ثمنه.

لا يمكنك أن تنشئ شركة أبدية دؤوبة

في بحثها عن الفرص ما لم تكن

راغباً في توظيف أشخاص دؤوبين باحثين عن الفرص.

في الوقت الذي كان فيه كل من إنرون أون لاين EnronOnline وإينرون إينيرجي سيرفيسز Enron Energy Services امتداداً لأعمال إنرون الحالية في مجال الطاقة، فإن إنرون للاتصالات Enron Communications ظهرت بعد أن اشترت منشأة كهربائية في أوريغون، كانت تمتلك عملاً صغيراً يربط بين مكاتب إنتيل Intel في منطقة بورتلاند Portland وبين شركات التكنولوجيا العالمية الأخرى، بكابل الألياف البصرية. أقتنع رايس Rice والآخرين من خلال نظرة متفحصة أن توفير القدرة على النقل على الشبكة العالمية بين الموزع والمستثمر بواسطة الحزمة العريضة، كان بصورة مدهشة، يشبه أسواق الغاز والكهرباء قبل رفع القيود عنها. احتبست مجموعة من الأنظمة في سوق الطاقة المنتجين والناقلين والمستهلكين في عقود طويلة الأمد، أدت إلى عدم كفاية غير عادية. كانت إدارة الحزمة العريضة في الشبكة العالمية عديمة الكفاية بنفس المقدار على الرغم من أن ذلك لم يكن بسبب القيود.

قامت شركات شبكات الشبكة العالمية مثل إيه تي أند تي AT & T وغيرها، بإجبار الشركات الأخرى على أن تشتري حزمة عريضة في قطاعات كبيرة تكفي لتلبية الحاجات في ساعة الذروة، والنتيجة أن المشتريين ملأوا «أنابيب» اتصالاتهم بجزء يسير من الوقت، وكان الهدر كبيراً. إن حل المشكلة تطلب مهارات لها علاقة بالقانون، وبالتجارة، تشبه إلى حد كبير تلك التي قامت إنرون بتطويرها في عملها بالغاز والكهرباء. وفي الواقع فإن إنرون لم تكن تتاجر بالحزمة العريضة فحسب، بل قرّرت أن تستخدم معرفتها في كيفية عقلنة السوق، كي تعقلن جزءاً كبيراً من الشبكة العالمية.



إنها سوف تلحم شبكة الحزمة العريضة العالمية الرئيسية مع بعضها البعض، في الوقت الذي لا تمتلك هي ذاتها إلا شبكة صغيرة محسوسة، وهو أمر تدبرت إينرون إدارته في أسواق الغاز والكهرباء.

وعند مباشرة رايس Rice لهذا الدور الجديد شكل على الفور (ثلة) ضم إليها، إلى جانبه، عدداً من أفضل اللاعبين من بقية أقسام إينرون، ومنهم خمسة عشر شخصاً من مستوى مدير عام أو مدير تنفيذي. وقد تم من حيث المبدأ تحديد سبعين شخصاً من هذه الأقسام، ليكونوا مساهمين محتملين في العمل الجديد؛ واستدعى أربعة وستين منهم في غضون أسبوع واحد للالتحاق بفيلق حزمة إينرون العريضة. ولم تكن الحاجة تدعو لأن يرافق أيّ منهم رايس في ولوج المسالك المجهولة لحزمة الشبكة العالمية العريضة. إن إينرون تفخر بحقيقة أن معظم موظفيها كانوا في الجزء الأكبر من العمل، يتحلون «بمسيرة مهنية ذاتية التوجيه»، غير أن الأشخاص الخمسة عشر، الذين اختاروا الانضمام إلى المشروع الجديد، كانوا في الوقت ذاته يعرفون أن إينرون قد بلغت شأواً عالياً في مجال خلق صناعات جديدة، وأنها ترغب في أن تراهن بشيء كبير عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، وأنها تكافئ الروا بسخاء. بقي أن نعرف فيما إذا استطاعت إينرون في نهاية المطاف، أن تنافس الشركات التي أدارت الحزمة العريضة لعدة سنوات. ومع

ذلك فحقيقة أن مبيعات الغاز الطبيعي التي تحققت على يدي إنرون قد تجاوزت مبيعات إيكسون Exxon بعشرين ضعفاً، وأن الشركات الغالبة مثل ديوك Duke وبي دجي أند إي PG & E العاملة في مجال استجرار الطاقة من مصادر خارجية، هذه الحقيقة تشير إلى أن الهيمنة على السوق ليست دائماً كل ما يصبو المرء إليه.

ربما كان فشل إنرون كوميونيكيشنز Enron Communications ما زال ممكناً، ولكن الطعم كان سوقاً بقيمة أربعمئة بليون دولار. تعرف إنرون أن عليها أن تبني مقدراتها التقليدية، بيد أنها تدرك أن طرح نفسها بشدة «كشركة طاقة» والبقاء بعيدة عن فرصة مثل الاتصالات، يمكن أن تقضي على قدرتها على الثورة، فهي - في نهاية المطاف - ليست في معرض استنزاف آخر بنس من عمل محتضر، ولكنها - بصورة مستمرة - في مجال خلق مفاهيم عمل جديدة راديكالية ذات سقف هائل.

إنرون شركة ثورية ناجحة لأسباب عدة. لقد فاقت حجم التطلعات التي غالباً ما أطلقت عليها اسم «النية الاستراتيجية». يتذكر سكيلينغ أن ثمانية أشخاص قد تجمعوا في غرفة الجلوس عندما أقام «مصرف الغاز» - الذي انطلق حديثاً - أول حفلة من حفلات عيد الميلاد سنة 1988، وكانوا يعرفون بشكل مسبق أنهم سيصبحون أكبر بائع للغاز في العالم. «لقد علمنا أننا سوف نكتسح العالم، لأننا كنا نملك فكرة أفضل».

تعتقد إنرون أن الأفكار الراديكالية تأتي من أشخاص راديكاليين. ويتذكر كين ليه Ken Lay أن أولى أولوياته عندما أصبح مديراً تنفيذياً، كانت الحصول على «لاعب يخالف الألعاب» يمكن أن يحول صناعة ما إلى كل وظيفة رئيسية، فهو يتذكر الإحباط الشديد الذي أصيب به كمدير للعمليات في شركة أنابيب نفط أخرى عندما كان يخسر الرجال الجيدين الذين أراد أن يوظفهم لديه، لأن رئيس مجلس الإدارة لم ير أن تلبية مطالبهم الخاصة بأجورهم كانت أمراً ضرورياً. لقد برهن ليه في إنرون على أن توظيف الأفضل يساوي ثمنه. لا يمكنك أن تنشئ شركة أبدية دؤوبة في بحثها عن الفرص، ما لم تكن راغباً في توظيف أشخاص دؤوبين باحثين عن الفرص.

دروس من شركة ثورية مخضرمة

العناصر الضرورية لنظام التجديد في إينرون هي:

- الولع في زيادة فعالية جميع أنواع الأسواق.
- التعريف الواسع لحدود العمل على أساس المقدرات الجوهرية، مثل: التجارة والمراجعة والتي تشتمل على عدد كبير من الفرص، من الغاز إلى الكهرباء إلى الحزمة العريضة وغيرها.
- سوق داخلية مفعمة بالحيوية للأفكار الجديدة المكونة للثروة، حيث تجد الأصوات الجديدة فرصة لسماعها.
- سوق مفتوحة للمواهب، تسهل العمل لموظفي الشركة الأكثر إبداعاً وحيوية في أكثر فرص الشركة إثارة.



- باحثون عن الكسب، مدفوعين كثيراً إلى العمل الذي يجب أن ينالوا قسماً من الثروة التي يخلقونها فيه.
- حدود تنظيمية مرنة تسمح للمهارات والموارد بأن تتضافر مرة أخرى بشكل مبدع ولا نهائي.
- في الوقت الذي قد يظهر فيه

يجوب قراصنة تطوير عمل شركة جنرال إيليكتريك كابيتال في

أنحاء العالم بحثاً عن فرص إعادة اختراع أجزاء كبيرة من صناعة

الخدمات المالية

أن المدخل إلى التجديد في إينرون لا ثاني له، حتى من الناحية الاصطلاحية، فهو ليس كذلك. قد تأسس نجاح شركة جنرال إيليكتريك كابيتال General Electric Capital الواسع أيضاً على التجديد ذي النظام

المرجلي، إذ يجوب قراصنة تطوير عملها في أنحاء العالم، بحثاً عن فرص إعادة اختراع أجزاء كبيرة من صناعة الخدمات المالية. ويؤدي الموظفون الكبار عملهم، وكأنهم عمال عاديون على ظهر سفينة مشروع مخاطرة، أكثر من كونهم عمالاً يحصون الأرباح بانتباه شديد ويديرون من الناحية النموذجية تجمعات كبرى. يخضع كل مشروع جديد لعملية شديدة لمراقبة المخاطر تقسم إلى مرحلتين: مجموعة قواعد صارمة للموافقة على صرف المال، ونظام مراقبة حازم. ونظراً لأن نظام جنرال إيليكتريك كابيتال له نهاية مفتوحة، - (حيث يصف غاري وينت Gary Wendt، الرئيس السابق لمجلس إدارة جنرال إيليكتريك، حدود عمل الشركة بأنها «لا تصنع ولا تنتشر») - فإن أجهزة التحكم العمليّاتية الصارمة التابعة لها، حاسمة في حماية الشركة من الولوج في أعمال خطيرة لا تفهمها.

إن التشابه بين أنظمة المراقبة في جنرال إيليكتريك كابيتال أو إنرون، فإنهم يجدون موارد أكثر وقواعد مالية أقل مما هو موجود في كل مكان آخر تقريباً. يقول وينت Wendt «تضع أي شركة معمّرة لائحة طويلة من الأمور التي لا تريد أن تفعلها. وبمرور الزمن تصبح هذه اللائحة كتاباً، وقد أردنا أن نجعل كتابنا قصيراً جداً جداً».

فلا عجب أن نجاح جنرال إيليكتريك كابيتال مماثل في اتساعه لنجاح إنرون، (إذ تقدم كابيتال نحو 40٪ من أرباح جنرال إيليكتريك). كم هو اتساع الرجل في شركتك؟ هل يفوز بتجديد مفهوم العمل؟

شركة تشارلز شواب: درج حلزوني للتجديد

يعبر عن ذلك ديفيد بوتروك David Pottruck، رئيس تشارلز شواب ومديرها التنفيذي المشارك بقوله: «إننا مدمنون على التغيير، وإننا عليه لعاكفون». شركة تشارلز شواب وشركاه - التي ولدت مخالفة للقواعد - قادت ثورتها الأولى عندما أعانت على إيجاد صناعة خصم بدل السمسرة، من خلال حسم الرسوم الباهظة التي يتقاضاها السماسرة من أمثال: ميريل

لينش Merrill Lynch وبينويبر PaineWebber، وجاءت ثورتها الثانية في ونسورس One Source وهو عبارة عن محل كبير مؤسس على صندوق مشترك يفسح للمستثمرين في نهاية المطاف مجالاً للاختيار من بين أكثر من ألف صندوق مختلف. كان من الصعب على المستثمرين قبل إنشاء ونسورس أن ينقلوا الأصول بين الصناديق، وكان كل شخص له عدد من الاستثمارات العادية يتلقى شهرياً سلسلة محيرة من البيانات. بحلول نهاية التسعينيات كانت محلات شواب المريحة للصناديق المشتركة، حيث يتم إنجاز كل شيء يتعلق بها في مكان واحد، قد جمعت 10٪ من أصول الصناديق المشتركة الأمريكية التي تباع بالأسعار الصافية، دون تحميلها عمولة بيع، ولم تعد الشركة تعتمد بهذا الثقل على إيرادات التجارة. بين عامي 1995 و1998 تدنت النسبة المئوية لإيرادات شواب الناتجة عن العمولات على المتاجرة بالأسهم من 75٪ إلى 58٪ مما يبرهن على وجود الثورة في مفهوم العمل عندها.

لم يكن تغيير صورة شركة شواب من شركة سمسة خصم، إلى مولدة لصندوق مشترك، إلاً واحداً من تحولات الاستراتيجيات التي أنجزتها الشركة، وكان كل تغيير للصورة يشكّل تهديداً بتقويض مصدر الربحية التاريخي، ومع ذلك فقد آتى كل تغيير أكله في النهاية، من خلال جلب مزايا جديدة للزبائن بشكل أساسي. قبل ونسورس، كانت شواب تستوفي من زبائنها رسماً على الراحة التي يتمتعون بها مقابل شراء الصناديق المشتركة من مكان واحد، وكان الزبائن يتفادون هذا الرسم بشراهم الصناديق بالأسعار الصافية مباشرة من شركات الاستثمار التي تصدرها. ولقد عزّ على ديفيد بوترك David Pottruck، الذي كان في ذلك الحين نائباً للمدير التنفيذي، اضطراب الزبائن لأن يدفعوا عند شواب أكثر مما يدفعون عند غيرها، وكان واحداً من الذين جادلوا بشأن إلغاء هذا الرسم، حين كان آخرون في الشركة يحتجون بأن هذا الإلغاء سوف يخفض من ربحية عمل الشركة في الصناديق المشتركة إلى النصف. وفي النهاية كانت الغلبة لمصلحة الزبائن، وتمكنت الشركة من تعويض الرسم الضائع من خلال فرض رسم معاملة صغير على الشركات التي كانت شواب تبيع صناديقها المشتركة.

حاربت شركة شواب شيطان إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر، وذلك عندما حوّلت نفسها إلى الشركة الأولى في البلاد للسمسرة الحية على الصناديق المشتركة. كان قرارها - بتوفير المتاجرة الرخيصة على الشبكة العالمية لكل زبائنها - مؤلماً، وهوى بعمولتها على هذه التجارة إلى النصف. ولكنها كانت تتباهى مع نهاية سنة 1999 بثلاثة ملايين زبون على الشبكة العالمية وبأصول على الموقع الحي تزيد قيمتها على مئتين وستين مليون دولار (وكانت قيمة أصول مزاحمتها إي * - تريد E*TRADE لا تزيد عن عشر هذا الحجم). رسخت شواب وجودها كشركة سمسرة ذات خدمات كاملة من نوع جديد من خلال عروضها من الموقع، ودخلت عصر النصائح، وبرزت منذ أيامها الأولى عندما ظنت أن «النصيحة» كانت كلمة قدرة. يقول بوترك: «إننا نعيد اكتشاف عمل الخدمة الكاملة الاستثماري، وكذلك أنفسنا أيضاً».

كان إدراك شركة شواب للأشخاص الذين تخدمهم هدفاً متحركاً، فخلال العقد الأول من عمرها على سبيل المثال، رأت ذاتها شركة سمسرة مجردة تخدم متاجرين محنكين، ومع ذلك فقد تجرّدت من الحكمة التقليدية السائدة ضمن صناعة خصم بدل السمسرة، وبدأت تبني شبكة من الفروع بدلاً من أن تقبع في عمل أساسه الهاتف، وأرباحه ضئيلة. رأى تشارلز شواب Chuck Schwab أن الناس أرادوا أن يشعروا بالقرب المادي من أموالهم، وهذه الرؤية آتت أكلها بشكل جيد عندما بدأت الشركة بتوسيع مجال الجمهور الذي كانت تتوجه إليه. وجدت شواب أن فروعها كانت استثنائية في تصيد مستثمرين جدد، لأنهم أعطوها مصداقية لا تتغير، وذلك في الوقت الذي كان الاستثمار فيه يصبح ديموقراطياً، في البداية من خلال الصناديق المشتركة، وبعدئذ عن طريق موقع الشبكة العالمية. فتح الزبائن لديها سنة 1999 أكثر من مليون حساب جديد، ولم يسبق لكثير من هؤلاء المستثمرين أن تعاملوا مع سمسار من قبل. وبذلك أصبحت شواب واحدة من أولى شركات الثقة الثابتة، ولديها مفهوم عمل يدعو إلى التفاؤل من وجودها على الشبكة العالمية أو بعيداً عنها.

ازدهرت شركة شواب - حيث أخفق الآخرون - بفضل براعتها في اختراع وإيجاد أنماط عمل جديدة، فقد ارتفعت أسعارها عن أسعار منافستها، شركة كويك أند ريلي Quick & Reilly، في السبعينيات، وزادت إيراداتها بين عامي 1993، و1998 بمعدل سنوي نسبته 23٪ وبمبلغ 2,7 بليون دولار، وزادت أرباحها بمعدل سنوي نسبته 24٪ وبمبلغ 350 مليون دولار، وارتفعت أسعار أسهمها في الفترة ذاتها بنسبة 1072٪ مقارنة بـ 218٪ بالنسبة لشركة ميريل لينش Merrill Lynch و164٪ لمؤشر ستاندرد أند بور 500. وفي كانون الأول/ديسمبر 1998 تعدت القيمة التقديرية لشركة شواب في السوق قيمة شركة ميريل لينش وذلك لأول مرة في التاريخ. إن أحداً في صناعة السمسرة لا يشك في أن شركة شواب كانت ثورية في أكثر من مناسبة.

في عشق الزبائن

لم تترك شركة شواب لنفسها مجالاً لتكون أسيرة نمط عمل واحد بعينه، وفي ذلك يقول جيف ليونز Jeff Lyons، مدير تسويق الصناديق المشتركة: «أمضينا وقتاً عصيباً في تعريف أنفسنا، ولا نشعر بالارتياح تحت أي تسمية». ولقد عرفت شركة شواب نفسها بما يتناسب مع قضيتها التي هي خدمة الزبائن من خلال فعل كل ما ينبغي لمساعدتهم على تأمين حياتهم المالية

وتحسينها. يقول جون ماك غونيغل John McGonigle الذي يدير مجموعة الصناديق المشتركة: «كان هدف تشارلز شواب عندما أسس الشركة، هو أن يجعل منها مكاناً يشعر المستثمر فيه بالراحة أثناء قيامه بعمله. إن تشوك Chuck هي صوت الزبون». إن تعيين الزبائن من خلال تقمص شخصياتهم، هي إحدى قيم الشركة ذات المقام العالي، والتي تتناقلها بشكل واسع، وخير داعية لذلك هو تشونك شواب. يقول بوب دست Bob Duste، مدير شواب

لم تترك شركة شواب لنفسها مجالاً لتكون أسيرة نمط عمل واحد بعينه

لم أسمع تشوك Chuck أبداً يتحدث بعنف عن العائدات، أو الأرباح أو أسعار الأسهم. كان دائماً يتحدث عن الزبائن. إنه يعتقد أننا نحتاج إلى فعل المزيد كي نعلم الناس كيف يستثمرون، ليس من أجلنا بل من أجلهم. إذا أحسنا إلى الزبون عرف أن الربحية نفسها سوف تعتني بنفسها. يذهب تشوك مرة في كل شهر كي يقدم حساء للمسنين في أحد مطابخ جيش الخلاص. إنه يقول: «لعلهم كانوا يتفادون هذا الوضع لو أنهم ابتدأوا بشكل أبكر وخططوا، وهذا أمر يحطم قلبي. يجب علينا أن تكون لدينا منتجات أفضل وأن نصل إلى مزيد من الناس».

يرى الغادي والبادي في شركة شواب، أن وظيفته ليست مجرد عمل الصفقات، بل هي حماية بعض من الأشياء الثمينة في حياة الزبون؛ كالقدرة على إرسال صبي إلى المدرسة، أو كفالة أحد الوالدين المسنين، أو التقاعد دون إجهاد. «نظن أننا نشفي السرطان» كما يقول كبير الاستراتيجيين دان ليمون Dan Leemon.

لقد وجدت شركة شواب الشجاعة مراراً كي تتحدى العقائد الصناعية من خلال العمل، انطلاقاً مما وراء الزبون. حين يبدو أن أقساماً أخرى في الصناعة المالية تنظر إلى جهل الزبون كمركز للربح، فإن شركة شواب تفترض دائماً أنها تقوم على خدمة زبون نبيه، حتى وإن لم يكن كذلك، ويعلق ماك غونيغل على ذلك: «مما يميز شواب عن معظم الشركات الأخرى للخدمات المالية، هو أننا نفترض أن زبائننا أذكاء في حقيقة الأمر، وأنها لن تمرر عليهم شيئاً. لا نظن أن باستطاعتنا أن نلعب عليهم بالأسعار أو بالتنفيذ».

كثيراً ما تسببت استراتيجيات شواب غير التقليدية في تعثر المنافسين. لقد أمضى مصرف فيديليتي Fidelity سنوات ست حتى أخذ - بشكل كامل - بفكرة محل البيع الكبير المؤسس على صندوق مشترك مثل ونسورس، لأن هذا المصرف كان كارهاً لحمل منتجات منافسة، والتخلي عن بعض أتعابه إلى شركات أخرى.

كثير من تجدييدات شواب

الكبرى قامت على سلسلة

من تجدييدات صغيرة جداً

يدفعها أفراد تعلموا العيش

ضمن إهاب زبائنهم.

لقد استكملت شركة شواب عبارتها للزبون من خلال أهداف جريئة للنمو. يقول آرت شو Art Shaw، أحد كبار نواب الرئيس:

كنا نشعر في كل سنة أن علينا أن نكبر عشرين في المئة. وفي كل سنة نقول إن السنة الماضية قد انصرمت وإننا نبدأ من الصفر. وهذا خلق لدينا رغبة بالتجديد لا

تصدق. هناك فقط نحو 10٪ من الشركات الكبرى التي زادت كل من إيراداتها وأرباحها بنسبة 20٪ سنوياً خلال خمس سنوات على التوالي.

إن شركة شواب ترى نفسها تخاطب سوقاً لا تنتهي. تحتل حسابات خصم السمسرة 4٪ فقط من أصل مدخرات أمريكا البالغة خمسة عشر تريليون دولار، ويبلغ نصيب شواب منها ستمئة بليون دولار تقريباً، وهي تهدف إلى أن تكون حصتها من الأصول قد بلغت تريليون دولار قبل سنة 2005 وأن تكون قد ضاعفت عدد زبائنها العاملين إلى عشرة ملايين زبون تقريباً.

هناك قوتان تغذيان التجديد في شركة شواب، إلى جانب غيرتها على زبائنها، وأهدافها الطموحة في النمو. أولى هاتين القوتين هي الفرصة المتاحة لكل عامل لديها حتى تكون لديه ثروة، ذلك أنه من حملة أسهمها. يقول المدير التنفيذي المالي ستيف شيد Steve Scheid «إن واحداً من أفضل المبادئ المالية، هو أن يكون العدد الأكبر من حملة الأسهم لديك يجوبون القاعات في خدمة الزبائن». يقول ماك غونيغل، الذي عمل في السابق في مصرف ضخيم: «الصدارة في شركة شواب لكل من الزبائن وحملة الأسهم. أما في مصرفي فقد كانوا تركيبات نظرية».

أما الحافز الثاني على التجديد، فهو نظام ربط الترقية بالكفاءة أو

الإنجازات الذي يرحب بالأفكار الجديدة. لقد تَمَّت ترقية أبطال التجديد في شركة شواب دائماً دون النظر إلى الشواغر أو النظام. جيف ليونز Jeff Lyons وجون ماك غونيجل John McGonigle وبوب دست Bob Duste كانوا جميعاً مكافحين من أجل التغيير، دلفوا مبكرين إلى صالة الموظفين التنفيذيين. سوزان ليونز Susanne Lyons زوجة جيف - التي هي في الوقت ذاته مكافحة أخرى من أجل التغيير في مجال التجديد - تقول: «كانت لدى كل من في الإدارة العليا فكرة كبيرة عندما كان في مستقبل المرتبة الدنيا»، وتضيف قائلة: «لقد فعل كل واحد منا شيئاً بفكرته، ونال مكافأة على ذلك». في كل نواحي شركة شواب تعرف سوزان ليونز بلقب «ملكة التقسيم». عندما التحقت بالشركة لأول مرة سنة 1992 من مصرف فيديليتي Fidelity كان سبيل تقرب شواب إلى الزبائن يتألف في معظمه من منهج واحد لا غير، يناسب الجميع تقريباً. كان ينبغي على كل زبون أن يتصل هاتفياً بالأرقام 1 - 800 ويحصل على الخدمة ذاتها المجردة، سواء كان يمتلك في حسابه ثلاثة آلاف دولار أو ثلاثمئة ألفاً. ولكن ليونز لاحظت أن مجموعة النخبة من الزبائن المعروفين باسم «شواب 500»، والتي تضم بعضاً من أصدقاء تشوك شواب ومعارفه، كانت تحظى بخدمة خاصة، وشخصية تقدم من قبل فريق صغير مؤلف من ثمانية من ممثلي الحسابات. لقد فكرت: «لماذا لا ينسحب هذا على مقياس أوسع بكثير؟ يمكن أن تكون لدينا هذه المجموعات الصغيرة لخدمة المستثمرين الأثرياء». وقد اصطدمت حماسها مباشرة بجدار من المقاومة، لأن معظم الناس في الشركة ظنوا أن فكرة علاوة الخدمة تتعارض مع القيمة الجوهرية لدى الشركة، والتي تقضي بمعاملة صغار المستثمرين بصورة حسنة، وأن جميع المستثمرين سواسية. وعليه فقد بدأت ليونز بجمع بيانات عن زبائن شواب الأكثر ثراءً، وعن عملائها الأكثر نشاطاً، فأذهلها أن 80٪ من عائدات الشركة المتولدة عن التجارة تأتي من هؤلاء الزبائن الذين يشكلون 20٪ فقط من قاعدة زبائنهم. وبذلك توفر لدى ليونز الدافع لمناقشة توسيع «شواب 500» ومساعدة زملائها على إعادة التفكير بتعريفهم لكلمة «العدالة». لماذا لا يمنح المستثمرون الذين يقدمون للشركة قيمة أكبر، مزيداً



من الاعتبار مقابل ذلك؟ أليس هذا من العدل؟
وفاز هذا المنطق بكثير من المؤيدين إلى جانبه.

استهلت ليونز هذه الخدمة سنة 1994 مبتدئة
بمجموعة شواب 500، ووجهت هدفها نحو
الزبائن الذين يتاجرون مع الشركة أكثر من ثمان
وأربعين مرة في السنة (ثم خفضت إلى أربع

وعشرين ثم إلى اثنتي عشرة مرة) أو إلى الأشخاص الذين تزيد قيمة أصولهم
عن المئة ألف دولار. بدأت شواب باستخدام تكنولوجيا تعريف شخصية
المتصل من أصحاب الأصول العالية، عن طريق وسيلة اتصالات تلقائية
بالطواقم الخاصة، حيث يجد هذا المتصل شخصاً حاضراً للإجابة عن أسئلته
على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم، وبذلك وفرت على مدار الساعة
خدمة شخصية بمستوى لا مثيل له في أي من شركات السمسرة التقليدية.
لقد أنيطت بكل طاقم مؤلف من ثمانية أشخاص مسؤولية مجموعة محددة
من الحسابات، بحيث يستطيع الزبون أن يتأكد دائماً من أنه يتحدث في
الحقيقة مع شخص يفهم وضعه الخاص، وكان كل طاقم يضم أشخاصاً
يمثلون شريحة واسعة من مشروع الاستثمار. وما أن حلت سنة 1999 حتى
كان نحو سبعمئة وخمسين ألف زبون قد سجلوا في مجموعة شواب 500،
والتي عدلت تسميتها إلى «خدمات التوقيع».

القفز إلى موقع الشبكة العالمية

لم تكن قصة سوزان ليونز فريدة، فكثير من تجديلات شواب الكبرى
قامت على سلسلة من تجديلات صغيرة جداً، يدفعها أفراد تعلموا العيش
ضمن إهاب زبائنهم. ولم تكن الاختراقات الدراماتيكية لمفهوم العمل - مثل
خدمات التوقيع، وموقع شواب دوت كوم schwab.com - قفزات استراتيجية
كبيرة، بقدر ما كانت نواتج سيل من تجارب لا تخرج كثيراً عن القاعدة؛
نواتج هي أشبه بمتسلق غير مرهق، يتواثب ضمن درج حلزوني منها بقفزات

سوبرمان الذي يقطع مباني عالية بوثب واحدة. وعلى نفس الشاكلة التي قامت بها مجموعة شواب 500 بإعداد الطريق لخدمات التوقيع، فإن طريقاً طويلة من التجارب التي تركز على التكنولوجيا، ساعدت شركة شواب على دحر كثير من منافسيها التقليديين على موقع الشبكة العالمية.

لقد حقّق عدد قليل من تجارب التكنولوجيا الأولى التي قامت بها

شركة شواب نجاحات متواضعة، منها برنامجها التجاري ستريتسمارت StreetSmart للاتصال الهاتفي عبر الكومبيوتر، ولكن معظمها كان فشلاً مجلباً للكآبة، يذكر منها مثلاً أداتها اللطيفة بوكيتيرم PocketTerm التي طرحتها سنة 1992، وكانت عبارة عن جهاز قادر على استلام عروض أسعار الأسهم على أمواج الأثير، كذلك جهاز شوابلاين SchwabLine الذي أعلنت عنه سنة 1985 والذي يقذف بعروض أسعار على شريط على بكرة، عرضه زائد عندما يتم توصيله إلى خط هاتفي. كذلك فقد طوّرت شركة شواب عدداً من برمجيات المتاجرة بالأسهم وصلت أسعارها إلى الحضيض. ومع ذلك فقد تمّ تشجيع الشباب المدمنين على التجديد في الشركة، على بناء هذه الآلات الأولى الهائلة.

إن دأب شركة

شواب الذي لا يلين

وصولاً إلى خبرة

أفضل للزبون مهد

الطريق أمامها مرة

أخرى أمام انبعاث

استراتيجية

الشركة بصورة

راديكالية

وعلى هذا المنوال، كان ولع شركة شواب بالتجريب، هو الرابع في النهاية. كان جهاز تيليبروكر TeleBroker فكرة مقبلة من خارج شواب طرحها سنة 1989 شاب حديث عهد بهذا المجال. وعرض عليها تكنولوجيا تمكن المستثمرين من تدقيق عروض أسعار الأسهم، والمتاجرة بها باستخدام دفتر رئيسي يربط على جهاز هاتفي ترددي. كانت مراكز الاتصالات الهاتفية بالشركة مشغولة بشكل دائم، وكانت هذه التكنولوجيا طرية رخيصة لزيادة عدد المخبرات التي يمكن التعامل معها دون توظيف مزيد من الأشخاص.

قام دست Duste - الذي كان حينئذ رئيساً لقسم هندسة البرمجيات - بنقل الفكرة إلى أحد كبار نواب الرئيس في مجموعة خدمات البيع المفرق، فواجه المشاكل على الفور. يتذكر دست ذلك فيقول: «ظن الأشخاص الذين يتعاطون ذلك العمل، أن الدفتر الرئيسي كان فكرة فظيعة، وظنوا أن الزبائن سوف يرفضونها لأنهم يريدون أن يتحدثوا إلى شخص حقيقي، وإلا فلن يكونوا قادرين على استخدام الدفتر. لم يستطع هؤلاء الأشخاص أن يفهموا هذه الفكرة لأنهم لم يستطيعوا أن يتصوروا كيف يمكن أن تستخدم».

وبدلاً من أن يجادلهم دست، عمل على أن يقوم إثنان ممن يعملون في التطوير لديه بإنجاز شريط استعراضي ليقوم بتشغيله في الاختبار الأول. وجد الزبائن أن صوته العميق المؤتمت مرضياً، وأن التجارة الهاتفية كانت سهلة المنال تماماً. أصبح جهاز تيليبروكر خلال ستة أشهر متوفراً لجميع زبائن شواب، وقد عبّر عن ذلك أحد مدراء الشركة بقوله: «الفترة الرائدة هنا هي الأسبوع الأول من الطرح».

بحلول عام 1995 كان خمس حجم تجارة شواب يمر عبر جهاز تيليبروكر TeleBroker وبرنامج ستريتسمارت StreetSmart. عمل دست Duste مع حفنة من التكنولوجيا المتحمسين على إنجاز شريط استعراضي آخر، كي يبينوا أمام بوترك Pottruck وتشوك شواب Chuck Schwab أن باستطاعتهم أن ينشئوا تيليبروكر على موقع الشبكة العالمية، وذلك بدافع من الأمل بأن الشبكة العالمية سوف تتألق في الأفق. وصعق شواب عندما استعرض الشريط، وأبلغ مجلة فورشن⁽¹⁾ فيما بعد بقوله: «وقعت عن المقعد». لم يكتب دست وزملاؤه ورقة استراتيجية مفصلة حول كيفية قيام الموقع بتحويل الاستثمار، ولكنهم بدلاً عن ذلك قدموا لشواب وبوترك خبرة أول شخص وضع يده على تجارة الشبكة العالمية، فقام بوترك على الفور

(1) إيريك شونفيلد: «شواب تضع كل شيء على الشبكة العالمية» مجلة فرشن، 7 كانون الأول/ديسمبر 1998، 94.

بإنشاء وحدة للتجارة على الشبكة العالمية أسماها إي دوت شواب e.Schwab وما أن حل منتصف سنة 1996 إلا وكانت قائمة، وتدير الموقع ، وجذبت خمساً وعشرين ألف زبون خلال الأسبوعين الأولين من انطلاقها.

وبينما كان الموقع يزدهر، بدأت تظهر شروخ في نمط عمل إي دوت شواب، فتم منح الزبائن الذين استخدموه حسماً قدره 40٪ من أسعار الشركة في الأحوال العادية، ورغم ذلك فإن أسعار شواب ظلّت أعلى بضعفين من أسعار إي * تريد E*TRADE. وكان هناك مطب آخر، وهو أنه لم يسمح لزبائن هذا الموقع بمهاتفة ممثل الشركة أو زيارة أي من فروعها، وكان عليهم أن يوافقوا على القيام بكل أعمالهم عن طريق الموقع، أما إذا أراد زبائن الشركة التقليديون أن يتاجروا على الشبكة الحية، فعليهم أن يفتحوا حسابات جديدة.

أراد بوتريك أن يستغني عن هذا التركيب المزدوج، ولكن القلق من أن القيام بذلك سوف يضغط الأرباح، ساور الكثيرين من الموظفين الكبار، وظنوا أن تشجيع الزبائن التقليديين على المتاجرة الحية سوف يحيي أجور الصفقة على حساب بعضها البعض. وعلى العكس من ذلك فقد سادت الخشية من عدم كفاية الأجور المتولدة عن طريق زبائن الموقع الحي لتغطية الخدمة التي تقدم للشخص أثناء وجوده في فروع شركة شواب، أو توفير المساعدة الهاتفية من جميع مراكز نداء الشركة.

ومرة أخرى تغلبت الرغبة في عمل الأشياء الصحيحة من قبل الزبون، على القلق المبدئي حول إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر، وقد عبّر عن ذلك أحد كبار الموظفين بقوله:

تساءلنا عما إذا كانت تجارة الشبكة العالمية هي الأمر الصحيح الذي يجب القيام به لأجل الزبون، وكان الجواب «نعم»، مما يعني معلومات أفضل، وأكثر دقة من حيث توقيتها، ودخول الزبائن إلى حساباتهم بصورة أسرع، وهكذا دواليك. وحالما توضح هذا الأمر أدركنا أن علينا أن ننجزه دونما تأجيل، إذ لا نستطيع أن ننتظر حتى تواجهنا قضية عمل

شائكة. إن تحديد السبيل إلى تكوين الثروة في نمط عمل الشبكة العالمية الجديد يقع على عاتقنا، وليس على عاتق الزبون.

في كانون الثاني/يناير 1998 تم فتح التجارة على الشبكة العالمية أمام زبائن شركة شواب، وكذلك تغيير اسم إي دوت شواب e.Schwab ليصبح شواب دوت كوم schwab.com، وفي نهاية السنة كان 61٪ من مجمل تجارة شواب ينجز على الموقع. بين الربع الأول 1998 والربع الأول 1999 اجتذبت شواب نحو مليون زبون جديد (معظمهم على الشبكة العالمية) وزادت عمولاتها بنسبة 60٪ وتضاعفت أصول الموقع الحي، وارتفع إجمالي الأصول العامة بنسبة 33٪.

هل كان في مقدور شركة شواب أن تدحر شركة ميريل لينش Merrill Lynch وشركات السمسرة الأخرى التقليدية على الشبكة العالمية، لو لم تنجز تجديدات صغيرة؟ يشك الكثيرون في شركة شواب بذلك. فنادر ما يتغير سلوك الزبون ومفهوم العمل بضربة واحدة. إن دأب شواب شركة الذي لا يلين، وصولاً إلى خبرة أفضل للزبون مهّد الطريق أمامها مرة أخرى أمام انبعاث استراتيجية الشركة بصورة راديكالية.

دحر التزمّت

إن النجاح في الحالة النموذجية يقلب المعتقدات إلى تزمّت لا نقاش فيه، ومع ذلك فإن شركة شواب كانت - خلافاً لبقية الشركات - تضع معتقداتها الراسخة على المحك مرة تلو المرة. كانت منذ إنشائها - على سبيل المثال - تمقت إسداء النصيح، واقتناص المنتجات التي تتميز بطابع الملكية الشخصية، وعليه فقد تجنّبت الدخول في ورطات تضارب المصالح التي فتنت شركات استثمار أخرى. قدر الزبائن عالياً صورة الحياد المدروس عند شركة، ولكنها اضطرت إلى التوجه مرة أخرى إلى هذا الجزء من عقيدتها بسبب الموجة الجديدة من الزبائن الجدد المحتملين، الذين تقل حنكتهم كثيراً عن الحنكة التي يتمتع بها العدد الكبير من المتاجرين الأصليين لديها.

يقول بوترك في شرح ذلك :

وقع في ظننا لمدة طويلة أن النصيحة سبيل للخدمة الذاتية، وهي الحقيقة التي رأيناها في بقية صنعة الاستثمار. تضمنت النصيحة دوماً دافع الخدمة الذاتية، سواء في دفع المنتجات التي تحمل طابع الملكية الشخصية أو الحصول على المال لقاء التجارة. وعليه فقد قلنا: «لن نقدم نصائح». ولم تعد هذه الرفاهية متوفرة لدينا. واليوم، فإن ما يزيد عن نصف زبائننا الجدد لا يملكون خبرة في الاستثمار، وهم لا يريدون منا مجرد تقديم كتيب معلومات.

لم يكن بمقدور شركة شواب، أن تتعدى الطريق المسدودة للنصيحة والحياد، إلا عندما أدركت أن ذلك كان انقساماً نصفياً كاذباً يمكن أن تنفصل القيم فيه عن العادات، كما يقول آرت شو Art Shaw :

لا يوجد ثمة رابط بين إسداء النصيحة وقيمتنا، ولكن هناك علاقة مع تجنب تضارب المصالح، ففي النصيحة يوجد الكثير من نوبات الهستيريا من العالم الذي خلفناه وراءنا، وليست لدينا أعراض تحسسية تجاه النصيحة. ولذلك توجب علينا أن نطرح سؤالاً جديداً هو: «كيف يمكنك أن تقدم النصح دون تضارب المصالح؟».

وهكذا أقلعت شركة شواب سنة 1994 بموقعها أدفايزرسورس AdvisorSource، وهو شبكة من مجموعة من مدراء المال المستقلين لديها، والتي بدأت تحيل إليهم الزبائن الذين يحتاجون إلى مشورة. كذلك فقد طرحت الشركة عدة صناديق مالية مرتبطة بالمؤشرات، وذلك تحت اسم شواب التجاري، وشكل هذا الأمر نقلة أفسحت المجال أمام الشركة لإبقاء أرباح الصناديق المشتركة ضمن الشركة مع بقاء الشركة بعيدة عن لعبة التقاط الأسهم، كما أن هذه النقلة وفّرت وسائل بحث استثماري على الموقع كصورة من صور النصح الذي يوجهه المرء لنفسه.

دروس من شركة ثورية مخضرمة

- كم كان الحال مع شركتي جنرال إيليكتريك كابيتال وإينرون، فإن تجديد مفهوم العمل عند شركة تشارلز شواب قام على الأسس التالية:
- أهداف نمو طموحة كبيرة لا يمكن بلوغها دون تجديد لمفهوم العمل.
- العمل انطلاقاً من الزبون بدلاً من موقع تقديم عملياتك وعروضك.
- نظام ترقية مرتبط بالتجديد حيث الأفكار الكبيرة هي الفائزة دون النظر إلى مصدرها.
- شركات تجريبية سريعة، وإنتاج النموذج الأول بسرعة بغية إفساح المجال أمام المجددين لاختبار أفكار جديدة وتحديد ما بسرعة تقطع أنفاس المنافسين التقليديين.
- تعريف فضفاض ومتطور لتقديم الخدمات بحيث يتم التأكد من أن شواب لا تنطوي على نفسها بسبب تزمّتها.

سيسكو: بائعة الشبكة العالمية المتجولة

ما زالت شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems في مقتبل عمرها، ولكن الشعر يشيب في وقت مبكر عندما تعيش في وقت الشبكة العالمية. بعد أقل من تسع سنوات من إشهارها سنة 1990 وصلت قيمتها التقديرية في السوق إلى علامة المئة بليون دولار، وهذه وثبة إلى الأعالي لم تسبقها إليها أي شركة أخرى، ومع حلول سنة 2000 كانت تتفاخر بقيمة تقديرية زادت عن خمسمئة بليون دولار مما جعلها أعلى شركة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 (متقدمة على مايكروسوفت وجنرال إيليكتريك). وهذا ليس أمراً سيئاً بالنسبة لشركة تكونت من فريق مؤلف من زوج وزوجه في جامعة ستانفورد Stanford.

إن خبرة سيسكو في دورات الحياة الاستراتيجية السريعة، هي بادرة مما سوف تواجهه شركات كثيرة من حركة التغيير المكتسحة المسعورة عبر صناعاتها أيضاً. في مؤتمر للاستثمار عقد في كانون الأول/ديسمبر 1998

حذر جون تشامبرز John Chambers، مدير سيسكو التنفيذي، مجموعة مدراء تنفيذيين، وحفنة مدراء عامين يملأون غرفة من تحديات الشبكة العالمية بقوله:

إن خطوة الشبكة العالمية سريعة جداً. التغييرات هنا تستغرق سنة أو اثنتين... وعادة ما تستغرق عقداً من الزمن في شركات أخرى. يجب عليكم أن تغيروا جزءاً من ثقافتكم، ولسوف يتخلف عن الركب الذين لا يغيرون. سوف تتغير السوق بسرعة كبيرة جداً فإن لم تضع إصبعك على نبض الزبون، فإن الذي تظنونه قيمة مضافة لسعر السلعة سوف يصبح من أصل سعرها.

إنه يتحدث عن خبرة. أسواق سيسكو للعمل في الشبكات، وفي معدات الشبكة العالمية في تدفق مستمر. وبصرف النظر عن المال الذي تضخه سيسكو في البحث والتطوير (1,5 بليون دولار في السنة المالية 1999)، فإن جهودها الداخلية يمكن أن تولد فقط ثلثي المنتجات التي تحتاجها. في عالم اتصالات الشبكة العالمية خارج نطاق سيسكو، يحدث الكثير من التجديد فلا تستطيع أن تغطي كل جوانبه ضمن نطاقها. وهكذا ولأن الحاجة أم الاختراع، فإنها أتقنت فن استخدام الاستحواذ كمحرك للتجديد الاستراتيجي، وأنجزت ما يزيد عن خمس وأربعين عملية استحواذ منذ سنة 1993. من المحتمل أن يكون قد تم تحصيل نحو نصف إيراداتها البالغة 12 بليون دولار من منتجات الشركات التي استحوذت عليها، فهي بذلك تخالف الحكمة القائلة إن الطريق إلى الازدهار لا تشتري. إنها كالبائع المتجول، تنعش منتجاتها واستراتيجياتها دائماً من خلال ازدياد الشركات التي تمتلك مفاهيم عمل تكميلية وتكنولوجيات أحدث. إن سيسكو لا تحارب الشركات الثورية بل تشتريها.

من بائعة ناقلات إشارة إلى تاجرة أسلحة الشبكة العالمية

تمتلك سيسكو سوق التعاملات الفورية رقم واحد، أو رقم اثنين، في معظم مجالات المنتجات التي تنافس بها: مثل ناقلات الإشارة والمفاتيح

وأجهزة الدخول عن بُعد، ومعدات أخرى تتعلق بالشبكة العالمية. ومع ذلك فقد ابتدأت سيسكو كشركة ذات منتج واحد تباع ناقلات الإشارة التي كانت بمثابة مراسلين إلكترونيين في شبكات كومبيوتر الشركات الكبرى، ثم توسعت إلى مجالات أخرى كان معظمها عن طريق الاستحواذ على شركات ناشئة نشطة، ودفع منتجاتها من خلال قنوات التوزيع الصلبة التي تمتلكها سيسكو. وكذلك نمت مع نمو الشبكة العالمية التي تم بناؤها بواسطة ناقلات الإشارة التي صنعتها. واليوم يتم نقل نحو 85٪ من حركة الشبكة العالمية في إحدى نقاطها على أقسام صلبة من سيسكو. وإذا كانت هناك ثمة قرابة بين ثورة الشبكة العالمية، وأي ثورة أخرى، فإنها تتمثل بمحركي الاقتصاد الجديد البخاريين؛ ناقلات الإشارة والمفاتيح. إن تحول سيسكو من شركة ذات منتج واحد إلى زعيمة اتصالات البيانات، قد وضعها في مصاف النخبة من الشركات التي نجحت في البقاء على قيد الحياة بعد استراتيجيتها الأولى، وهي حفنة من شركات وادي سيليكون الناشئة، منها، إنتيل وهبوليت - باكارد.

ميكائيل أنجلو (مايك) فولبي Michelangelo (Mike) Volpi، رئيس قسم تطوير العمل في سيسكو، الذي يبلغ الرابعة والثلاثين من عمره، يشرح ارتقاء الشركة بقوله:

لقد قمنا بوضع تعريف الشركة مرات ومرات. كنا شركة ناقلات إشارة، ثم شركة شبكات ونحن الآن في الأساس شركة اتصالات. أظن أن إحدى مقدرات سيسكو هي التعامل مع نوع التغيير بشكل منتظم إلى حد ما. نحن لا ننافس اليوم نفس الأشخاص الذين كنا ننافسناهم قبل سنوات عشر، ولا حتى قبل خمس.

سيسكو، مثل بقية الشركات الثورية المخضرمة، كانت راغبة في إحياء جزء من الإيرادات الحالية على حساب جزء آخر؛ وفي ذلك يقول أحد الموظفين الكبار: «إذا لم نسهل الأمور على زبائننا في استبدال : منتجاتنا بتكنولوجيات أحدث، فإن منافسينا سوف يفعلون ذلك بالنيابة عنا».

قبل أن تتمكن سيسكو من تحدي مثيلات لوسنت Lucent ونورتيل Nortel، كان عليها أن تدفع عن نفسها بعض الرعاع من المنافسين الأصغر، والذين - مثلهم كمثال سيسكو - كانوا متخصصين بالقسم الصلب للاتصالات الخاصة البيانات. تم صنع ناقلة الإشارة الأولى سنة 1982 من قبل شركة تسمى بريدج كومونيكيشنز Bridge Communications وتم شراؤها فيما بعد من قبل مزاحمة سيسكو، شركة ثري كوم 3 com التي كانت - لحسن حظ سيسكو - مشغولة جداً بالعمل في بطاقات مواءمات الشبكة الحالية لدرجة لم تعر معها انتباهاً إلى سوق ناقلات الإشارة، هذه السوق التي كانت في طور نشأتها الأولى، وبذلك أفسحت المجال أمام سيسكو كي تخطف الأضواء. وعندما اتحد اثنان من منافسي سيسكو سنة 1994 حتى يشكلوا شركة بي نتويركس Bay Networks التي كانت تحقق إيرادات أكبر منها، وكانت المترتبة على العرش في السوق الحية الجديدة لأجهزة تسمى المفاتيح. ومع ذلك فعندما جاء الوقت الذي استحوذت فيه نورتيل Nortel على بيه Bay سنة 1998 كانت إيرادات سيسكو تبلغ نحو أربع أضعاف إيرادات بيه، وكانت سيسكو قد اغتصبت مركز التعامل الأول بالمفاتيح. ورغم أن البداية في واحدة من أكثر الصناعات ديناميكية في التاريخ كانت بنفس المزايا، إلا أن منافسي سيسكو سرعان ما قصرُوا عن ذلك. كيف تمكنت سيسكو مراراً من تجنب العثرات التي سببت للآخرين جراحاً نازفة؟ الجواب بسيط: إنها لم تسمح لنفسها أن تقع في غرام أي تكنولوجيا.

سيسكو تعاند التكنولوجيا

رغم الحقيقة التي تصف سيسكو نفسها بأنها قوة عظمى، ذات تكنولوجيا عالية، إلا أنها ليست في الأساس شركة تكنولوجيا، وهي تختلف عن منافساتها في وادي سيليكون في أنها لا تحاول أن تروج تكنولوجيا على حساب أخرى، أو أن تقيم شبه احتكار حول نظام واحد. وفي ذلك يقول فولبي:



لقد تخلينا عن الاعتقاد بأن جوهر أصولنا هو أن نملك فوتونين اثنين؛ يعمل هذا أو يعمل ذاك. أصولنا الجوهريّة هي قدرتنا على التحرك السريع، وتلبية حاجات الزبائن، وأن نكون الأول في السوق، وأن نقوي قناة التوزيع الخاصّة بنا. وحالما تتواجد هذه الأصول في أمكنتها فإن الكثير من تطوير التكنولوجيا يمكن أن يستجر بفاعلية من الخارج، تماماً كما أن بمقدورنا أن نستجر بعض المصنوعات الأساسيّة.

عندما تكون معانداً للتكنولوجيا مثل سيسكو، فلا وجود لشيء مثل تكنولوجيا «تسبب التصدّع»، فكل تكنولوجيا تقيم ببساطة وأمانة حسب مزاياها.

استمرار التجديد من الخارج

إن عمليات الاستحواذ التي تقوم بها سيسكو على طريقة البائع المتجول، لعبت دوراً هاماً في إفساح المجال أمامها كي تحافظ على شأنها في قلب التغيير الثوري. تولدت استراتيجية الاستحواذ لدى سيسكو بمثابة ردة فعل على تحوّل التكنولوجيا في كل نواحي الصناعة. وبالإضافة إلى ناقلات الإشارة، فإن الموزعات شكّلت المكونات الرئيسة الأخرى لشبكات الشركة في أوائل التسعينيات، وهي علب موجودة في غرف الشبكة الكهربائية توصل إليها جميع أجهزة الكومبيوتر الموجودة في طابق واحد، أو في مكان معيّن. صنعت سيسكو ناقلات الإشارة وعملت في شراكة مع الشركات الأخرى التي تصنع الموزعات. ثم جاءت المفاتيح التي تتميز بنصف ذكاء ناقلات الإشارة، ولكنها كانت أسرع من الموزعات بضعفين، وهدّدت كل من ناقلات الإشارة والموزعات. يعزو مقال نُشر في إحدى المجلات سنة 1995 خسارة سيسكو لطلبية بمبلغ عشرة ملايين دولار إلى انطلاقة شركة لصنع المفاتيح. عندما سأل تشامبرز Chambers الزبون عما كان سيفعله حتى يسترد العمل كان الجواب: «أبدأ بتصنيع المفاتيح»⁽¹⁾، وبصورة مباغته أدركت سيسكو أنّها بحاجة إلى ولوج هذه السوق، حتى ولو كان ذلك يعني التنافس مع شركائها في الموزع. ولم تستطع أن تبقى مجرد شركة ناقلات إشارة.

في الوقت الذي كانت سيسكو تملك فيه الموهبة الهندسية لبناء جهاز المفتاح بوسائلها الخاصة، فإنّها لم تكن تملك الوقت اللازم لذلك. كانت التكنولوجيا تنتقل بسرعة كبيرة، بحيث أن أحداً ما سوف يكتسح السوق خلال العامين الذين ستمضيهما سيسكو في تطوير مفتاحها الخاص. ولذلك قرّرت أن تفعل شيئاً لم تقدم على مثله من قبل أبداً؛ أن تشتري بدلاً من أن

(1) جوزيف نوسيرا: «الطبخ مع سيسكو»، مجلة فورشن، 25 كانون الأول/ديسمبر 1995، 114.

روتينية مثل تطوير المنتجات في الشركات الأخرى

تبنى، فأقدمت سنة 1993 على أول عملية استحواذ بمبلغ خمسة وتسعين مليون دولار من الأسهم. كانت كريسيندو كوميونيكيشنز Crescendo Communications شركة مفاتيح يعمل فيها مئة عامل في ذلك الوقت (في حين كان عدد عمال سيسكو ألفاً). وفي أثر ذلك كانت سيسكو تقول إن ولاءها للزبائن والأرباح وليس للمنتجات، وأن مستقبلها لن يتغير مع أي تكنولوجيا يمكن أن تجلب الإيراد الأكبر. مع شراء هذه الشركة بدأت تتضح معالم مدخل سيسكو إلى التجديد؛ مراقبة التقابل مع الزبون، والحياد تجاه التكنولوجيا، واستمرار التجديد من مصادر خارجية (أو بعبارة أدق استيراده) بواسطة الاستحواذ على الشركات الفتية ذات التكنولوجيا، ومفاهيم العمل الجديدة.

كان العرض الذي تقدّمت به سيسكو إلى الإدارة وحملة الأسهم حول الشركات المستهدفة بسيطاً: سوف نضاعف نسبة النمو التحتية مرتين أو ثلاث مرات من خلال ضخّ منتجاتكم وتكنولوجيتكم عبر قنوات توزيعنا، والتي تمّ تحفيزها بشكل جيّد، وسوف تحصلون بالمقابل على شريحة من أسهم سيسكو التي كانت موضع تقدير سريع. كانت هذه لعبة عائداتها المتزايدة. أصبحت الشركة دكاناً تجد فيها كل معدات عمل الشبكة، في حين كان خط منتجاتها يتوسّع من خلال الاستحواذ، مما قوى مركزها لدى الزبائن الرئيسيين الذين كانوا سعداء لوجود شخص آخر يتصدّى لموضوع تكامل المعدات المعقّد. إن وضع سيسكو الأوحده لدى زملاء مكنها بدوره من زيادة الاستفادة من عمليات الاستحواذ التي تقوم بها أكثر مما يفعله منافسوها. ومن هنا يمكن للشركة أن توفر ما يلزم لرفض عرض المنافسين حول الشركات الفتية الصاعدة، وهي بذلك تؤمن امتلاكها دائماً لأحدث التكنولوجيا وأفضلها كي تقدّمها للزبائن.

حاولت سيسكو أن تبقي يدها في كل شأن بدلاً من أن تحاول التنبؤ بالتكنولوجيا المتعددة التي قد تكون الرابحة في نهاية المطاف. في منتصف التسعينيات على سبيل المثال، وقعت مشادة حقودة حول التكنولوجيا التي

يجب أن تستخدم من قبل المفاتيح في المستقبل. كانت التكنولوجيتان المرشحتان هما: الجيجابايت إيثيرنيت gigabit Ethernet وطريقة التحويل ATM. كانت الإيثيرنيت النظامية هي نظام التحويل النموذجي لمعظم الشبكات المشتركة. كانت الموزعات مبنية على تكنولوجيا الإيثيرنيت منذ أيام الشبكات الأولى، كما كانت المفاتيح التي حلت محل الموزعات، ومفاتيح الإيثيرنيت السريعة التي بدأت تأخذ مكان مفاتيح الجيل الأول. إن جيجابايت إيثيرنيت ستكون أسرع من الإيثيرنيت النظامية بألف مرة. والمشكلة الوحيدة هي أن كل الصناعة كانت مهووسة بتكنولوجيا مختلفة تماماً، اسمها إيه تي إم ATM تم اختراعها من قبل شركات الهواتف.

كان الفوز المبكر في صالح التكنولوجيا إيه تي إم ATM لأنها كانت أيضاً سريعة وموثوقة، أكثر من الإيثيرنيت النظامية، وكذلك كانت متوافقة مع الشبكات الصوتية التي تمتلكها شركات الاتصالات الهاتفية. وهكذا فإن واحدة من عمليات الاستحواذ الأولى التي قامت بها سيسكو كانت شركة صغيرة تسعى في تطوير مفاتيح إيه تي إم ATM للشبكات المشتركة. إلا أنه بحلول سنة 1996 بدأت إيه تي إم ATM تظهر كتكنولوجيا خاطئة، على الأقل بالنسبة للشبكات المشتركة. وهكذا حصّنت سيسكو رهانها من خلال دفع مبلغ 220 مليون دولار إلى شركة غرانيت سيستمز Granite Systems، وهي شركة جيجابايت إيثيرنيت أنشأها حديثاً قبل ثلاثة أشهر أندي بيشتولشيم Andy Bechtolsheim، مؤسس شركة صن مايكروسيستم Sun Microsystem المشارك.

أدرك بيشتولشيم - مثل غيره من المؤسسين الكثرين الذين باعوا شركاتهم إلى سيسكو - قوة نمط عملها الذي يركز على الزبائن. «من الأسهل على الزبون أن يشتري شبكة من مورد واحد، من أن يخمن أي شركة حديثة النشأة سوف يكتب لها البقاء». ومن الأسهل على سيسكو أن تترك السوق يفرز التكنولوجيا «الصحيحة» ثم تقوم بعملية استحواذ سريعة لها، من أن تراهن قبل سنوات، وبشكل لا رجعة فيه، على التكنولوجيا التي قد تربح، وفي أي الأسواق في نهاية المطاف.

إن نمط عمل سيسكو
سيكون على عكس
جوهره عندما يقارن
بنمط منافسيها



المهرجين
عبدة
التكنولوجيا

تعرف سيسكو أن ثمن التأخر عن التسويق يكون العجز الدائم في غالب الأحيان. تعلمت الشركة الدرس القاسي عندما أنزلت منافستها شركة أسيند كومونيكيشن Ascend Communications (التي هي الآن جزء من لوسينت) منتج ISDN قبل بضعة أشهر من سيسكو التي لم تتخل عن مركز الصدارة أبداً. يقول بيشتولشيم «مع تحديد السرعة التي ستقلع بها الأسواق الجديدة، إذا تأخرت ستة أشهر خسرت نصف بليون دولار». وفي الواقع ففي سنة 1998 كان حجم سوق الجيجابايت إيثرنيت مئة مليون دولار فقط، وتضاعف في السنة التالية أكثر من عشر مرّات.

من أجل ذلك كله، عملت سيسكو على أن تجعل عمليات الاستحواذ روتينية مثل تطوير المنتجات في الشركات الأخرى. أطلق على مجموعة عمل الشراء التابعة لسيسكو اسم «الاستحواذ والتطوير» التي ينظر إليها على أنها مكملة لمجموعة البحث والتطوير. بدأ فولبي، رئيس مجموعة الاستحواذ والتطوير، عمله لدى سيسكو عندما كان في السادسة والعشرين من عمره، وأنجز كل استحواذات سيسكو فيما عدا استحواذين. ويصوّر دور المجموعة بقوله:

في سوق متغيرة بشكل دائم، يعطينا الاستحواذ قدراً من المرونة لأنه لا ينبغي علينا أن نلعب لعبة تخمين المنتج الذي سوف نحتاج إليه. لا يتوجب علينا أن نخطّط قبل 18 شهراً من الزمن حتى نحدّد ما نحتاجه كي نكون في إحدى قطاعات السوق، ثم نبدأ بتطوير المنتج، ونأمل أن نكون قد حصلنا على المنتج الصحيح. ولكننا بدلاً من ذلك نستطيع أن نقرّر في غضون ثلاثة أسابيع، أننا نريد أن نكون في ذلك القطاع من السوق.

تتمكّن شركة سيسكو بهذه الطريقة من دخول سوق وادي سيليكون الربحية للشركات الناشئة المتجددة، ومن جلب أحسن الشركات إلى داخله. لا تهتم الشركة بمصدر التجديد. «في شركة سيسكو لا توجد متلازمة «غير مخترع هنا»، ويتابع بيشتولشيم فيقول: «إذا أرادوا ولوج منطقة اشترخوا شركة».

الفترة المنقضية بين الاتصال الأولي وإنهاء الصفقة لا تزيد في العادة عن ثلاثة أشهر. أخبر فولبي ذات مرة مجلة كوربوريت فاينانس Corporate Finance⁽¹⁾ بقوله: «إن طبع الاتفاقات في هذه المرحلة يستغرق وقتاً أطول من التفاوض عليها». هناك مجموعة من الإجراءات المكررة بشكل جيد لاختيار المرشحين للاستحواذ والتفاوض على الصفقة، ودمج الشركات ضمن سيسكو. يمكن أن تأتي الشراكة من عناصر المبيعات، أو الممولين المخاطرين، أو المصارف الاستثمارية أو حتى من الزبائن. وحالما يتم التوصل إلى اتفاق، ترسل سيسكو فريق خبراء لترتيب عملية الدمج، حيث يقوم أحد أفراد الفريق بوضع برنامج خاطف لتدريب عناصر الشراء في الشركة المستحوذ عليها، ويركّز آخر على دمج المؤسسات الداعمة للزبائن، وآخرون على هندسة التسويق والتصنيع وأنظمة البريد الإلكتروني والوظائف المكتبية.

إن حقيقة كون الاستحواذات أموراً ودية، تسهل من عمليات الاندماج، ويبقى المدير التنفيذي للشركة المستحوذ عليها غالباً في سيسكو. يتذكر نائب الرئيس هاوارد تشارني Howard Charney، المدير التنفيذي السابق لشركة غراند جنكشن نيتويركس Grand Junction Networks، وهي إحدى الشركات المستحوذ عليها من قبل سيسكو، كيف تم إغراؤه كي يوقع على الاستمرار:

على الرغم من اللحظات المؤلمة، لكن ما توفر هو أنهم يريدوننا أن نكون بأمريّن خاصين بعظم الشأن؛ يمكن لمهندسينا أن يروا أننا في الحقيقة قادرون على الصعود من 5٪ إلى 25٪ من حصة السوق، وأن تشامبرز

(1) غلين دريكسهاغ: «كيف اشترت سيسكو طريقها نحو القمة»، كوربوريت فاينانس، حزيران/يونيو 1998 - 21.

Chambers عاملني كنظير. سألني عم أفكر، ولم يتحدث إلي من علي أبداً. وعلى الرغم من اختلاف الحجم، فإن سيسكو تعامل كل استحواذ معاملة الأنداد. إن سيسكو تنجز وعودها.

مدخل سيسكو إلى التجديد، المشابه لمدخل البائع المتجول، يساعد الشركة على استيراد مواهب ذات روح باحثة عن الكسب وتكنولوجيات جديدة، وقد جاء نحو 20٪ من مستخدمي سيسكو الأربع والعشرين ألفاً عن طريق الاستحواذ، وهكذا فإن الشركة مفروشة بالباحثين عن الكسب الخبراء الذين يشكلون مصادر نقية للتنوع الجيني. كثير من كبار موظفي سيسكو وقواد الأفكار، بمن فيهم بيشتولشيم وتشارني وكبيرة موظفي التكنولوجيا جودي إيشتريين Judy Estrin واثنان من رؤساء الأقسام الرئيسية الأربعة، جاؤوا من شركات مستحوذ عليها. دفعت سيسكو مبلغ ثلاثة ملايين دولار لقاء كل مستخدم من مستخدمي موقع ستراتاكوم StrataCom البالغ عددهم ألفاً ومئتين، وذلك في عملية الاستحواذ عليه. وعندما تدفع هذا الكم لأناس جدد فإنك تميل إلى أن تستمع إليهم.

الحقيقة المجردة أن سيسكو تستخدم الكثير جداً من الأشخاص الجدد في كل سنة، وتعزز كذلك من ثقافة التغيير. في سنة 1996 - عندما كانت سيسكو ما زالت تضيف أكثر من 50٪ إلى تعدادها العام سنوياً - قال تشامبرز لأبسايد Upside:

هنا في سيسكو لدينا ثقافة ترتقي بانتظام، وعندما تضيف أناساً جديداً بنسبة 50 - 60٪ سنوياً فإن من السهل إلى حد ما أن ترتقي بثقافتك في تلك البيئة، لأنك تأتي بكثير من الأفكار الجديدة والمنطلقات الجديدة. وهذا أمر أصعب بكثير على غالبية الناس الذين كانوا مع شركة ما لفترة طويلة طويلة جداً. إن تنظيمك لا يتوسع، ورؤساؤك هم ذاتهم الذين قادوك خلال حقبة مختلفة⁽¹⁾.

(1) إيريك ني: «مقابلة مع جون تشامبرز من شركة سيسكو سيستمر إنك.»، مجلة أبسايد 30 حزيران/يونيو 1996.

ينخرط «الحرس القديم» أصحاب الوجود المحدود في سيسكو بالحرس الجديد، حيث يكون الحرس القديم موضع ترحاب كبير من قبل الحرس الجديد، وذلك بفضل الاستحواذات العديدة التي تقوم بها الشركة.

التكريس الكامل نحو الزبائن، هو عنصر حاسم في مدخل سيسكو إلى التجديد. «نحن في سيسكو نعمل كي نحصل على طلبات شراء من زبائننا» كما يقول فولبي «وليس لتشديد تكنولوجيا رائعة». اتصالات نظامية ومكثفة مع الزبائن الهامين تساعد سيسكو على تحديد برنامج التجديد الخاص بها، ويضيف بيشتولشيم إلى ذلك قوله:

واحدة من المزايا الأساسية في سيسكو، هي أننا دوماً نطلب موادنا الأكثر إلحاحاً بناء على طلب الزبائن وهندسة المعلومات المستردة. هناك حاجة أقل لأصحاب النظرات الثاقبة لأننا نستجيب لطلب الزبائن، ونحن نعرف أن لدينا بيتاً يمضي في طريقه.

كم هو غريب ألا تصف شركة نفسها بأنها شركة تكنولوجيا، وهي المولدة في وادي سيليكون وتعج بالمهندسين. كم هو عجيب أن يذل هؤلاء المهندسون أنفسهم ويستمعون - حقاً يستمعون - للزبائن. إن نمط عمل سيسكو يكون على عكس جوهره عندما يقارن بنمط منافسيها المهرجين عبر التكنولوجيا.

لم تكن سيسكو تكتفي بأن تبوأ مركز الشركة العالمية الأولى في شبة البيانات، فهي عاكفة كذلك على تحويل نفسها مرة أخرى من شركة تنشئ شبكات البيانات إلى شركة تبني شبكات اتصالات تقوم بالربط بين البيانات والصوت والفيديو، وهي بذلك تهدف إلى الانتقال من مركز قائد سوق شبكات البيانات البالغ ثلاثين بليون دولار، إلى بناء رئيس في سوق أجهزة الاتصالات الهاتفية، البالغ ثلاثمئة بليون دولار والذي تسيطر عليه الشركات المشابهة لشركات لوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies وسيمنز Siemens وألكاتيل Alcatel ونورتيل نيتويركس Nortel Networks. وبما أن

تنظيم الشبكات يغزو البيوت، فإن سيسكو تريد أن تلعب هناك أيضاً. يقول تشامبرز، المدير التنفيذي: «أريد لسيسكو أن تكون أسرة حاكمة، وأظن أنها شركة سوف تغير العالم».

دروس من شركة ثورية مخضرمة

إن طريقة سيسكو المماثلة للبائع المتجول في التجديد، حافلة بالدروس إلى الشركات الأخرى العازمة على البقاء ذات شأن في العالم المتقلب، كونها كوكب كبير في سوق الأسهم، وواحدة من الشركات الموجودة في قلب الاقتصاد الجديد:

- عليك أن تقر بأن شركتك مهما كانت ناجحة في كونها مجددة، فإن كثيراً من التجديد، الذي سيعطي مستقبل صناعتك شكله، سوف يحصل خارج حدود مؤسستك.
 - لا تنظر إلى آلاف الشركات الناشئة حديثاً، والتي تؤسس في كل سنة كمنافسين يخشى منهم ولكن كمصادر محتملة للتجديد الذي يجب استثماره. اختر المناهضين.
 - عليك أن تفهم أن القيمة الأخيرة لاستحواذ ما ربما لا يكون بتقنيته، أو بمنتجاته، بل بالمساهمة التي يقدمها إلى التنوع الجيني والطاقة الباحثة عن الكسب.
 - تذكر أن الولاء لتكنولوجيا واحدة أو لمفهوم عمل بذاته في عالم سريع التغير سوف يخلق التجديد ويقتل الشركة في نهاية المطاف.
- ليست سيسكو وحدها في مجال تجديد المصادر الداخلية من خلال الاستحواذ، ولكن على الرغم من أن شركات مثل إينتيل ومايكروسوفت وأمازون دوت كوم قد استخدمت الاستحواذ من أجل سدّ فراغ المنتج، والدخول في أعمال أخرى، فإن أيّاً منها لم تستخدم الاستحواذ لتعريف جوهر مفاهيم العمل الموجودة لديها مرة أخرى وبشكل مستمر وناجح مثلما فعلت سيسكو.

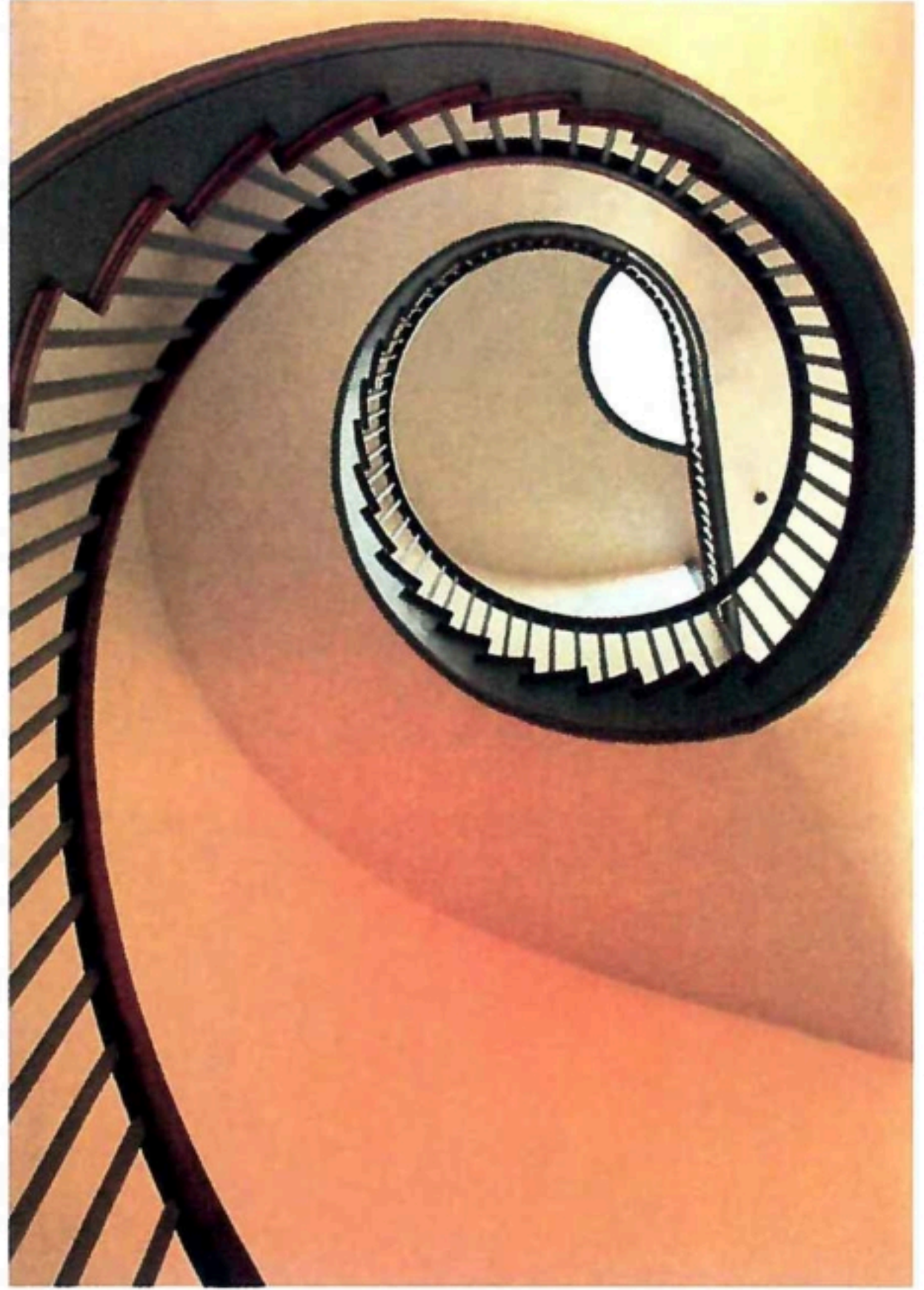
الأسلوب والجوهر

أظهرت شركات إنرون وشواب وسيسكو جميعها، قابلية للقيام بشكل مستمر بإعادة اكتشاف ذاتها وصناعاتها، ومع وجود الكثير من العناصر المشتركة في النجاحات التي حققتها شركات ثورية - طموحات مستجرة من مصادر خارجية ورغبة في البحث عن الأصوات الجديدة والاستماع لها، وحدود تنظيمية مرنة - إلا أن هناك اختلافات لا مثيل لها بين أساليب التجديد في كل منها.

أسلوب إنرون في التجديد ذي الحقول الخصبة، وبذور مقدراتها الجوهرية التي تزرع بشكل منتظم في أسواق جديدة، ترى الإدارة العليا فيها، أن وظيفتها هي حصاد النمو الذي يتحقق في أسواق وصناعات جديدة تماماً. من الطبيعي أن تجري المواهب إلى حيث المحاصيل (المكنونات من أجل خلق الثروات) العالية. يستفيد الباحثون عن الكسب شخصياً من جهودهم في سبيل خلق الثروة، مثلهم في ذلك مثل المزارعين الذين يبيعون من خلال جمعية تعاونية، إلا أن بإمكانهم أيضاً أن يستثمروا أفق تنظيمهم الواسع. التركيبة التنظيمية فضفاضة وترتقي بشكل عضوي. هناك فقط مفهوم فضفاض «للعمل» الذي تقوم به الشركة.

أسلوب شواب في التجديد الذي يشبه الدرج الحلزوني، يقوم على ملاحقة الحلول الأفضل لصالح الزبون المستثمر بشكل لا ينتهي أبداً. فالتجديد الذي لا يلين، يرتقي بالشركة بشكل دوراني حول الدرج الحلزوني كلما صعدت نحو مستوى يعلو باستمرار في سبيل إرضاء الزبون وإسعاده. في حين تم التركيز على التجديد في شواب أكثر مما عليه الحال في إنرون، إلا أن العلاقة الغرامية المقلوبة رأساً على عقب، بين شواب والزبائن، قد حفزت تجديدات متوسطة المدى أدت إلى تغييرات دراماتيكية في نمط العمل الذي تقوم عليه الشركة. في أسلوب التجديد الحلزوني تتلاحم معظم التجديدات بالنظام الحالي لخدمة الشركة. هناك ثقافة للإصلاح الهامشي والتجريب الدائمين. كل فكرة لتحسين خبرة الزبون بصورة راديكالية تلقى في انتظارها أذنًا صاغية،

أسلوب شواب في التجديد
الذي يشبه الدرج الحلزوني
يقوم على ملاحقة الحلول
الأفضل لصالح الزبائن
المستثمرين بشكل لا
ينتهي أبداً.



ومعظم أبطال التجديد في مجال الزبون يكافأون على الملاء.

تجديد سيسكو على طريقة البائع المتجول واضح بشكل متساو، ولم يكن أمامها - مع السرعة المقدرة التي تتغير فيها التكنولوجيا في عالم الشبكة العالمية - من خيار إلا أن تتعلم كيف تستورد التجديد. وفي الواقع فإنها كانت رائعة في استثمار السوق الخارجية للتجديد، كما فعلت إينرون في سوق الأفكار الجديدة القائمة داخل الشركة. يجب على الشركة ذاتها - من أجل أن يؤتي هذا الأسلوب في التجديد ثماره - أن تتواجد بالقرب من منبع خصب للتجديد، وأن تعير انتباهاً كبيراً إلى خط سير الشركات الناشئة الصغيرة.

حقول خصبة، ودرج حلزوني، وبائع متجول، أساليب التجديد هذه ليست واضحة تماماً، وفي كل حالة تكون الأفكار المخالفة للقاعدة هي العملة الأكثر احتراماً في المملكة.

ولكن العمل الشاق في تحويل الشركات التي تحتل المراكز المتميزة إلى شركات ثورية مخضرمة، ليس مجرد ركوب أسلوب للتجديد بل إنشاء موجة نبض راديكالي ثوري تسري في عمق التنظيم. توجد بين الشركات الثورية المخضرمة صفات مشتركة كثيرة تدل على أن هناك مجموعة من «قواعد التصميم» لبناء شركات قادرة على التجديد الراديكالي الدائم، وها نحن الآن نلفت انتباهنا إلى قواعد التصميم هذه.

(إياك أن تخطئ، فإن الشركات التي تحتل المراكز المتميزة في السوق يمكن أن تكون شركات ثورية)







انظر إلى سرب الإوز وهو يدور،

وينقض في طيرانه لا تشيه الرياح، ولا المصاعب، ولا المسافة عن عزمه. لا يوجد في السرب صدرٌ أعظم، ولا رئيس مجلس إدارة، ولا يستطيع أن يأخذ النشرة الجوية عن حالة الطقس بصورة مسبقة، وأن يتنبأ بالعقبات التي سوف تواجهه. إن أفراد الرف الطائر لا يعرفون عدد الذين سيقضون نحبهم أثناء الطيران. ومع ذلك فإن مسارهم حقيقي، وهم قطع واحد. أصحاب نظريات التعقيد يصفون هذا المثال، وأمثلة التناسق الآني الأخرى في العالم الذي يحيط بنا، بأنه نظام دون حذقة متنبهة، أو بأنه النظام المجاني. اللعبة المتشابكة للأسواق المتعددة التي تشكّل الاقتصاد العالمي، والتنوع المهزوز للشبكة العالمية، وسلوك مستعمرة النمل وسهام الأوز المجنحة كلها غيض من فيض الأمثلة التي يظهر النظام فيها للعيان في غياب السلطة المركزية. في صميم كل من هذه الأمثلة شيء يعلمنا عن الكيفية التي يجب أن تنبثق فيها الاستراتيجيات الثورية في عالم فوضوي ومتغير على الدوام. أوضح أصحاب نظرية التعقيد أن بإمكان المرء، أن يحرض على انبثاق الأشياء ذات الانتظام الشديد، من خلال إيجاد المجموعة الصحيحة من الشروط المسبقة - ولعل ذلك ينطبق حتى على مفاهيم العمل الثورية.

ينبثق النظام من قواعد عميقة ولكنها بسيطة. لقد بين كريغ رينولدز Craig Reynolds أن بإمكان المرء أن يحاكي سلوك سرب الطير أثناء طيرانه⁽¹⁾ بواسطة ثلاث قواعد بسيطة. حاول الكثير من المدراء التنفيذيين أن يصمموا قواعد الطيران لأسرابهم التي ابتعدت، وذلك بدلاً من أن يعملوا على خلق الظروف التي ستساعد صغارهم على الارتفاع عن سطح الأرض، ووضعهم في طريقهم نحو شطآن جديدة بعيدة. لقد أمضى هؤلاء المدراء التنفيذيون وقتاً طويلاً في العمل على «الاستراتيجية»، ولم يمضوا الوقت الكافي في العمل على خلق الظروف المسبقة التي يمكن أن تنبثق عنها استراتيجيات تكوين الثروة.

إن تجميع الاستراتيجيات الكبرى في برج إدارة الشركة، هو تعهد غير ذي جدوى في عصر الثورة. وهذا لا يعني أن الإدارة العليا ليست ذات شأن. هذا هراء. ولكن وظيفة الإدارة العليا ليست صياغة الاستراتيجيات، بل بناء تنظيم قادر على أن يبذر دائماً مفاهيم عمل جديدة وجيدة، ومساهمة هذه الإدارة في صياغة النص وليست في اختراع المضمون، ودورها هو في تشغيل قواعد التصميم من أجل خلق تنظيم تجديدي عميق، تلك القواعد التي رأيناها عند استعراضنا للشركات الثورية المخضرمة.

وعليه فما هي قواعد بناء مؤسسات تجديدية مألوفة ودائمة؟

قاعدة التصميم الأولى: توقعات غير معقولة

استمع إلى المدراء التنفيذيين الكبار في الشركات الثورية المخضرمة:

جنرال إيليكتريك كابيتال *GE Capital*: من المتوقع أن ننمي أرباحنا بنسبة 20٪ أو أكثر في كل عام. وعندما تكون لكم أهداف غير مألوفة إلى هذا الحد، فإنها ترغمكم على التفكير في فرصكم بشكل مختلف جداً. لو

(1) م. ميشيل وولدروب: التعقيد: علم البزوغ على شفير النظام والفوضى (نيويورك: سيسمون وشوستر، 1992) 241 - 242.

أن نسبة هدف الربح لدى شخص ما 10٪ في السنة أو أكثر، وأن نسبته 20٪ لدى شخص آخر، فإن الثاني سوف يعمل أشياء مختلفة.

تشارلز شواب *Charles Schwab*: نحن شركة نمو، وهذا هو ميثاقنا. في كل سنة نشعر أن علينا أن ننمو بنسبة 20٪. في كل سنة يجب عليك أن تقول: إن السنة المنصرمة قد مضت، وإننا نبدأ من الصفر. هذا يخلق رغبة لا تصدق في التجديد.

إنرون *Enron*: نحن نتطلع دائماً نحو الفيل التالي؛ العمل الضخم التالي، الذي يمكننا أن نخلقه. وهذا ما يبقينا مستيقظين في الليل. كل شيء جديد نقوم به يبدأ بتوقعات غير حقيقية تماماً.

إليك هذه التجربة. لتقم باستفتاء سريع لخمسة وعشرين شخصاً في

الوسط من تنظيمك، ولتطرح عليهم

لا تتفوق أي شركة عن

توقعاتها

السؤال التالي: «ما هو التوقع المعقول

لنمو في مستواه الأعلى هذه السنة

باعتقادك؟» ثم لتحسب معدل الأجوبة،

هل هو 20٪ أم 30٪ أم شيء أقل طموحاً بشكل جوهري؟

إن هذا من حشو الكلام، ولكنه صحيح: لا تتفوق أي شركة عن توقعاتها. إذا اعتقد معظم زملائك بأن نمو العمل سيكون 5٪ أو 10٪ فهذا يكفي، لأن ما يعتقدونه يضع حداً أعلى لما هو ممكن. فلا عجب أن تكون إنرون وجنرال إلكتريك كابيتال وشواب شركات راديكالية مخالفة للقواعد، وتتعهد أهدافاً راديكالية.

قابلت بضعة أشخاص ممن يعتقدون حقيقة بأن على مؤسساتهم أن تكون قادرة على تحقيق النمو بصورة أسرع من المعدل الصناعي بثلاثة أضعاف أو أربعة. لقد دلّ البحث في عشرين صناعة خلال السنوات العشر الماضية، على أن شركة واحدة فقط من كل عشرة نجحت في تحقيق ضعفي نسبة النمو الوسطى للصناعة. إنني أرغب في المراهنة على أنه لا يوجد أكثر

المعتقدات تضع حداً أعلى لما هو ممكن

من شركة واحدة من بين عشر شركات قد وضعت لنفسها هدفاً للنمو يعادل ضعف المعدل الصناعي. ورغم أن الطموح الجريء وحده لن يقدم العدد الوفير من الاستراتيجيات غير الملتزمة بالأعراف، فإن غياب هذا الطموح سوف يعطي استراتيجيات باهتة، إمعة.



وسواء كان النمو في الإيرادات أو الأرباح أو الفاعلية، فإن التجديد غير الخطي يبدأ بالأهداف غير المعقولة. وعلى نفس الشاكلة، فإن تقارب الاستراتيجيات التي تهلك الهوامش هي نتاج تقارب التوقعات في أرجاء الصناعة. وإنني لأراهن على أنه لا يوجد أشخاص كثيرون في شركة أميريكان إيرلاينز American Airlines يعتقدون بأن شركتهم يمكن أن تنمو بنسبة ثلاث أو أربع مرات أسرع من يونايتد إيرلاينز. يعتقد غالبية الأشخاص في معظم الشركات، أن نسبة النمو في «الصناعة» أمر مقضي، وغير ملهم في الحالة النموذجية. ويُعتبر النمو بنفس نسبة نمو النظراء من ذوي الجودة المتوسطة أمراً جيداً بما يكفي. لا يبدأ الناس في البحث عن أفكار تتضمن فتحاً جديداً إلا عندما يتعهدون بأهداف غير معقولة.

إننا نخدع الناس في مؤسسة ما عندما نقنعهم أن النضال في سبيل أهداف غير معقولة هو في حد ذاته أمر معقول. تحريض الناس وحده غير كاف. عليك أن تبين أن التفوق على معدل الأداء هو أمر ممكن في الحقيقة، وأن تدعم ذلك بالأمثلة، وإلا فلن يقترن الطموح بالمصادقية. سل زملاءك - على سبيل المثال - عما سيفعلونه لو كانوا يشتغلون بنبات الخس.

لن يكون في مقدورك أن تضع رقاقة بينيتيوم في رأس الخسة، وليس من السهل أن تحول الأوراق الخضراء إلى أوراق رقمية ثم ترسلها بسرعة عبر الشبكة العالمية. ومع ذلك فإن سوق الخس المغسول



«خس جاهز للمائدة. 1,4 بليون دولار. إذا استطاع أحد أن يفعل ذلك بصنف من الخضراوات، فما هو عذرنا؟»

والمقطع والمعلّب بصورة مسبقة (سلطة ضمن كيس) تنامي من الصفر في أواخر الثمانينيات إلى 1,4 بليون دولار بحلول سنة 1999، وذلك بفضل شركة فريش إكسبريس Fresh express ورواد آخرين. أرسل بريداً إلكترونياً لجميع معارفك في شركتك: «خس جاهز للمائدة. 1,4 بليون دولار. إذا استطاع أحد أن يفعل ذلك بصنف من الخضراوات، فما هو عذرنا؟» إياك أن تعتقد أبداً بأن الصناعة التي أنت فيها قد اكتملت. لا توجد صناعات مكتملة، بل مدراء ناضجون يقبلون دون تفكير بتعريف الآخرين لما هو ممكن. لتكن غير معقول!

تحذير واحد دفعاً لسوء التفاهم: إذا دفعت الأمور باتجاه أهداف النمو غير المعقولة قام بعض الناس في تنظيمك بالبحث عن طرق مختصرة - استحواذات كبيرة، تنزيل حاد للأسعار، حسومات - فلا تفسح لهم مجالاً كي يمشوا في ذلك. التجديد غير الخطي هو وحده الذي سوف يقود تكوين الثروة طويل الأمد.

قاعدة التصميم الثانية: تعريف مرن للعمل

الشركات الثورية المخضمة غير مقيدة بفهم ذاتي ضيق، إذ أن أفق فرصتهم قابل للتوسع وهو متغير دائماً:

جنرال إلكتريك كابيتال GE Capital: نحن لا نتحدث عن حصة

السُّوق، لأن الناس يعطون تعريفاً ضيقاً جداً لعملهم عندما يتحدثون عنها.

تشارلز شواب *Charles Schwab*: هناك أناس قليلون جداً هنا، يشعرون أن لديهم ميثاق عمل ضيق، وأن عليهم أن يدافعوا عن عملهم ضد أنماط جديدة تحط من قدر هذه الأعمال.

إينرون *Enron*: لم ننظر إلى إينرون أبداً على أنها شركة طاقة فقط. باعنا طويل إلى حد ما في مجال خلق منتجات وخدمات جديدة حول تجارتنا ذات التكنولوجيا العالية ومهاراتنا في إدارة المخاطر.

من نحن؟ لعله السؤال الأساسي الذي يجب أن ينطلق منه المستخدمون العاديون، والتنفيذيون في الشركة، والذي يمكن أن يطرحوه على أنفسهم. وجوابهم عنه هو الذي يقرّر ما إذا كانت الشركة تبحث عن فرص غير تقليدية أم لا. كثير جداً من الشركات تُعرّف عن ذاتها بما تقوم به أكثر مما تعلمه (خبراتها الجوهرية) وما تمتلكه (أصولها الاستراتيجية). كلية إدارة الأعمال التي تكون نظرتها الأولى والأهم إلى نفسها كمؤسسة تمنح الإجازات الجامعية، لن تغتنم فرصة استخدام الشبكة العالمية أبداً لتقديم التدريب حسب متطلبات الموظفين التنفيذيين الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية. وإذا عرّف الأساتذة الأجلاء عن مؤسستهم بمقدراتها (تطوير المناهج ونقل المعرفة) وبالأصول التي تمتلكها (اسم تجاري محترم) فإن الفرص الجديدة تفتح أمامها.

تمدُّ فيرجن *Virgin* جسورها فوق صناعات متعددة الأنواع مثل السفر الجوي، وبرامج شاملة لقضاء العطل، وبيع الموسيقى بالمفرّق، والأعمال المصرفية وأعمال الإذاعة. يقول غوردن ماك كالوم *Gordon McCallum* مدير تطوير العمل في فيرجن: «لا يوجد تخمين حول العمل الذي يجب أن تمارسه فيرجن، أو تهمل الدخول فيه»؛ ومع ذلك فإنّها لن تدخل في صناعة إلا إذا اعتقدت بأن في مقدورها أن (أ) تتحدّى القواعد السائدة و(ب) توفر للزبون قضاء عطلة أفضل و(ج) تكون أكثر متعة و(د) تضع شوكة في حلق

أصحاب المراكز المتميزة في السُّوق الذين أصابهم الغرور بأنفسهم. يقول ماك كولم: (الثقافة هي سؤال يبدأ بـ «لماذا لم» أكثر مما يبدأ بـ «لماذا»).

ديزني Disney، مثل فيرجن، تمتلك اسماً تجارياً يسمو فوق أي عمل بحد ذاته. جون غرين John Green رئيس مجلس إدارة ديزني أتراكشنز Disney Attractions لا يعرف عن عمله بأنه «الحدائق ذات الموضوع»، بل على أنه «تسليّة ثلاثية الأبعاد». نجاح ديزني في مواضيع السفن السياحية، وعروض برودويه والحدائق التي تجسّد مواضيع صغيرة، وثلة المشاريع الأخرى يدل على تعريف مرن للعمل.

يساعد تعريف العمل المرن على التخفيف من غرائز الحماية عند الموظفين التنفيذيين الذين يشغل بالهم إحياء جزء من نواحي العمل على حساب جزء آخر لتأمين استمراريته. الموظفون التنفيذيون الكبار في شركة جنرال إلكتريك كابيتال الذين يديرون أعمال الشركة الكبرى يمضون ما يعادل نصف أوقاتهم في البحث عن فرص خارج نطاق العمل الذي يقومون بإدارته. من المفترض بكل من يقود عمل الشركة الرئيسي أن يكون موظفاً في تطوير كل الشركة. هل هذا هو الذي يشعر به نواب الرئيس في أقسام شركتك؟ هل هذا هو الذي تشعر به؟ الضيق في أفق التفكير هو من أشد أعداء التجديد فتكاً. ليس المدير التنفيذي هو الوحيد الذي يحتاج إلى تعريف مرن لحدود العمل، بل إن كل عامل في الشركة بحاجة إليه.

من أجل ترسيخ هذه النقطة، طلب المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في جنرال إلكتريك، جاك ويلش Jack Welch إلى رؤساء العمل في الشركة أن يعيدوا تعريف أسواقهم بحيث تقل حصة كل عمل عن 10٪ من سوق عمل الشركة. بعد تمضية سنتين في ترسيخ الرسالة القائلة: إن العمل يجب أن يحتل المركز الأول أو الثاني في صناعته حتى لا يزول، تقول الإدارة العليا للشركة الآن لقادة العمل لديها: إن الشركات ذات الحدود القابلة للتوسع هي وحدها التي سوف تنمو بوتيرة أسرع من منافسيها. وبطريقة مماثلة لا يرى مستخدمو شواب شركتهم بمثابة القائد الذي لا يُنازع

في مجال خصم السمسرة، بل يرونها قد سيطرت على نحو 1٪ فقط من المدخرات التراكمية للمستثمرين الأمريكيين.

مفهوم العمل المرن ليس تكريساً للتنوع الذي يُفهم بصورة سيئة. إن الولوج في عمل لا يكون فيه للمنافسين دور كبير هو وصفة لشطب قيمة كبيرة. ينبّه إلى ذلك موظف ديزني، جودسن غرين Judson Green، فيقول «يمكنك أن تلقي نظرة إلى الوراء على كل ما فعلته ديزني وتضعه في سلّتين: الأشياء التي رفعت من اسم ديزني، والأشياء التي ليست لها علاقة في حقيقة الأمر بامتياز ديزني. نحن لم نفلح كثيراً في الصنف الثاني». إن عدم وجود خطة واضحة لرفع المقدرات والأصول يجعل من تعريف العمل المرن أمراً ينتظر الحدوث.

وعلى ذلك ينبغي عليك أن تبدأ بسؤال زملائك: من نحن؟ أين يبدأ أفق فرصتنا وأين ينتهي؟ ما هو الذي نعتبره اليوم بمثابة «خارج النطاق»؟ اجتمع إلى عدد من الأشخاص وابدأوا بإعادة تعريف شركتكم على ضوء ما تعرفه الشركة، وما تملكه وليس ما تفعله. وسوف يساعدكم هذا على أن تغرزوا شيئاً مرناً في إحساس شركتكم بذاتها.

قاعدة التصميم الثالثة: القضية وليس العمل

تستمد الشركات الثورية المخضرمة معظم قوّتها من ولائها لقضية تتعدّى النمو، أو الأرباح، أو حتى تراكم الثروة الشخصية، قضية أكبر منها هي في الحقيقة نبيلة. استمع إلى ما يقولون:

تشارلز شواب *Charles Schwab*: نحن هنا نعتقد أننا نشفي من السرطان.

فيرجن *Virgin Atlantic*: عملنا يدور حول تزويد زبائننا بلحظات جديرة بالتذكّر.

إينرون *Enron*: أحسّسنا دائماً بأننا في مهمّة. نحن غاضبون من

الناحية الأدبية، لأن الكثير من العمل في الطاقة احتكار ترعاه الحكومة. نحن رهينة مثل الزبون. كنا دوماً في صف الملائكة. الناس الذين كانوا ضدنا هم المصالح المُحصنة على الدوام.

تعوز الناس الشجاعة كي يتصرّفوا كثوريين عند غياب الغاية التي تسمو على كل شيء. يتعيّن على الشركات الثورية المخضرمة أن تغيّر جلودها على نحو دوري، وهي تخلف وراءها بضعاً منها كلما هجرت استراتيجية إنتاج متعقّنة، أو نبذت معتقداً عفا عليه الزمن. إن أكثر ما يزعزع تجديد مفهوم العمل هو الحاجة إلى أن يستهلك المرء قيمة رأس ماله الفكري. وتحدد قيمة المرء في التنظيم إلى حد كبير بمقدار ما يعرف. يغيّر تجديد مفهوم العمل لصاقة السعر مقابل كل حرف مما تعرفه الشركة، فتزداد قيمة بعض المعارف، وتقلّ قيمة بعضها الآخر.

ولعل الأمر الأكثر إيلاماً هو أن يقطع تجديد مفهوم العمل جزءاً من رأس مال المرء الاجتماعي المتراكم. تأمل على سبيل المثال شخصاً مهماً في شركة سيارات يمضي سنوات في ملاطفة موزعي السيارات - حفلات عشاء مع خمرة، وهدر مال العمل دون جدوى في هاواي، مع موزعين كبار، ومئات جولات الجولف - ثم تأتي لتقول لهذا الشخص: إن الموزعين التقليديين في عالم جديد شجاع قد يشكّلون عقبة أمام الشركة بدلاً من أن يكونوا أحد أصولها؟ حظاً سعيداً. من الصعب - بشكل كاف - أن نشطب قيمة ما نعرف، ولعل من الأقصى أن نرى العلاقات الاجتماعية تسحق تحت ثقل استراتيجية جديدة راديكالية.

يعيّن على المرء الذي يتوازن بين نمط عمل مألوف لكنه ممزّق، وبين مفهوم عمل براق لكنه غير مجرّب، أن يطرح بضعة أسئلة: هل ستحافظ مهاراتي وعلاقتي على نفس القيمة في هذا العالم الجديد كما كانت عليه الحال في العالم القديم؟ ما هو مقدار الأشياء التي سيطلب إلي ألا أتعلّمها؟ كم من الجهد سوف أبذل كي أتكيف مع نظام الأشياء الجديد؟ هذه أسئلة حقيقية نابعة من القلب، ولا يمكن الإجابة عن القسم الأعظم منها بصورة

مسبقة. إن الشجاعة في أن يخلف المرء وراءه بضعا من ذاته، وأن يركب رأسه طلباً لأجزاء غير معروفة لا تأتي عن طريق تأكيد مبتذل بأن «التغيير جيد»، ولكن عن طريق التعلق الشديد بقضية مفيدة تماماً.

من أين حصلت شواب على الشجاعة كي تهجر نمط عملها إلى الشبكة العالمية، وهي تعلم أن هذه النقلة سوف تضطرّها إلى كسر الأسعار حتى 60٪ أو أكثر؟ تأمل في رد فعل شركتك إذا واجهت هذا النوع من القرارات. (نحن نعلم كيف كان رد فعل ميريل لينش Merrill Lynch. لقد أنكرت وأنكرت وأنكرت، ثم ناقشت وناقشت وناقشت، وأخيراً قرّرت). في كثير من الشركات تمر أشهر، وربما سنوات من النقاش الهمجي؛ شيع تتشكل ومواقف تتصلّب، طيف إحياء بعض نواحي العمل على حساب نواح أخرى للمحافظة عليها، سيجوب الدهاليز باعثاً الخوف في الموظفين التنفيذيين أصحاب القلوب الضعيفة. لقد تفادت شواب كل هذا لسبب بسيط وحيد هو أن تجارة الشبكة العالمية كانت الشيء الصحيح الذي يجب عمله لصالح الزبائن.

عندما سُئل عن السبب الذي شحن زملاءه بحمى ثورتهم، أجاب ديفيد بوتروك David Pottruck، رئيس شركة تشارلز شواب Charles Schwab ومعاون مديرها التنفيذي بقوله: «نحن حراس على أحلام زبائننا المالية». تأمل هذا. متى كانت آخر مرة قام فيها أمين صندوق المصرف حارساً على أحلامك المالية؟ كم تعرف من الشركات التي تدرج «تحديد مصلحة الزبائن من خلال تقمّص شخصياتهم» ضمن قيمها الجوهرية؟

لا بدّ لمنتجات الشركة أو خدمات - مهما كانت درجة دونيتها - من أن تشحن بغاية سامية، وهذا لا يمكن أن يكون مجرد غلالة من عواطف حلوة، بل يجب أن يأتي من جزء من كل كائن بشري، لأنه ذلك الخيط الذي يجعل العالم أفضل قليلاً. يعلّم روي ديزني Roy Disney، نائب رئيس مجلس إدارة ديزني، الأمر الذي دخلت الشركة العمل بسببه فيقول عنه:

تذهب كي تتحدث إلى شخص يعمل في الحداثق، والجميع تحدوهم الفرصة كي يحدثوا تغييراً في حياة الناس. نشعر جميعاً بكثير جداً من نفس الأشياء. تقدم عرضاً جيداً وتنظر إلى الناس يخرجون من المسرح بمزيد من الأمل في حياتهم. تصلني رسائل أحياناً من أشخاص لا يقولون إلا: «شكراً على ما قدّمت لي».

إن ما نحتاجه ليس اقتصاد الأيدي والرؤوس، وإنما اقتصاد القلوب. يجب أن يشعر كل عامل أنه يساهم بشيء سوف يؤدي في الواقع إلى تمايز حقيقي وإيجابي

كان تقييم العمال خلال القسم الأعظم من العصر الصناعي يقوم على قوتهم العضلية فقط. يحكى أن فورد سأل ذات مرة: «كلما طلبت زوجاً من اليدين جاء معهما عقل، فلماذا؟» أراد هنري أشخاصاً آليين، لم يكونوا قد اخترعوا بعد حينذاك. نحتفل اليوم بتنوير أنفسنا ونعيش في اقتصاد «المعرفة». نحن نريد من عمالنا أن يحضروا أدمغتهم معهم إلى العمل. ومع ذلك فهل نكون متنورين لو سلبناهم فرصة الإحساس بأنهم يؤدون شيئاً له في الحقيقة أهمية؟ قوة الدماغ مقابل قوة العضلات، والحجرات الدماغية مقابل الأوتار العضلية؛ هل يشكل هذا في الحقيقة قفزة كبرى إلى الأمام؟ هل هذا هو الذي يميزنا عن الآلات؛ قدراتنا المعرفية المتقدمة قليلاً؟ إن ما نحتاجه ليس اقتصاد الأيدي والرؤوس، وإنما اقتصاد القلوب. يجب أن يشعر كل عامل بأنه يساهم بشيء سوف يؤدي في الواقع إلى تمايز حقيقي وإيجابي في حياة الزبائن والزملاء.

يعتبر الكثير من العاملين أن العائد على الأسهم العاطفية يقترب كثيراً من الصفر؛ فليس لديهم ما يلتزمون به سوى نجاح مسيرتهم المهنية الذاتية. لماذا لا يحسب في عملنا حساباً لجوهر إنسانيتنا، ورغبتنا في الوصول إلى ما وراء أنفسنا، وأن نتلمس الآخرين، وأن نفعل شيئاً له أهمية، وأن نخلف

لمن وراءنا عالماً أفضل قليلاً؟ معظم الناس في نهاية المطاف يكرسون لعملهم من ساعات يقظتهم أكثر مما يكرسون لبيوتهم وأسرهم ومجتمعهم ودينهم مجتمعة. يجب على الشركة - حتى تؤمن النجاح في عصر الثورة - أن تعطي أعضائها سبباً كي يحضروا جميع إنسانيتهم معهم إلى العمل. ولقد عبّر عن ذلك فيكتور فرانكل Victor Frankl طبيب الأمراض النفسية النمساوي بقوله: «لأن النجاح، مثل السعادة، لا يمكن أن يُطارَد، بل يجب أن يتفجر ينبوعه من ذاته... كالأثار الجانبية غير المقصودة لتكريس المرء الشخصي لقضية أكبر من ذاته»⁽¹⁾.

وعلى ذلك إسأل نفسك: إلامَ تسعى في عملك؟ ما هو التمايز الذي تحب أن تحققه؟ من الذي يشكرك - أقصد سيشكرك بالفعل - إن تنجح؟ هل لديك دافع داخلي أم مجرد وظيفة؟

قاعدة التصميم الرابعة: أصوات جديدة

إذا أرادت الإدارة العليا استراتيجيات ثورية فعلها أن تتعلم الاستماع إلى أصوات ثورية:

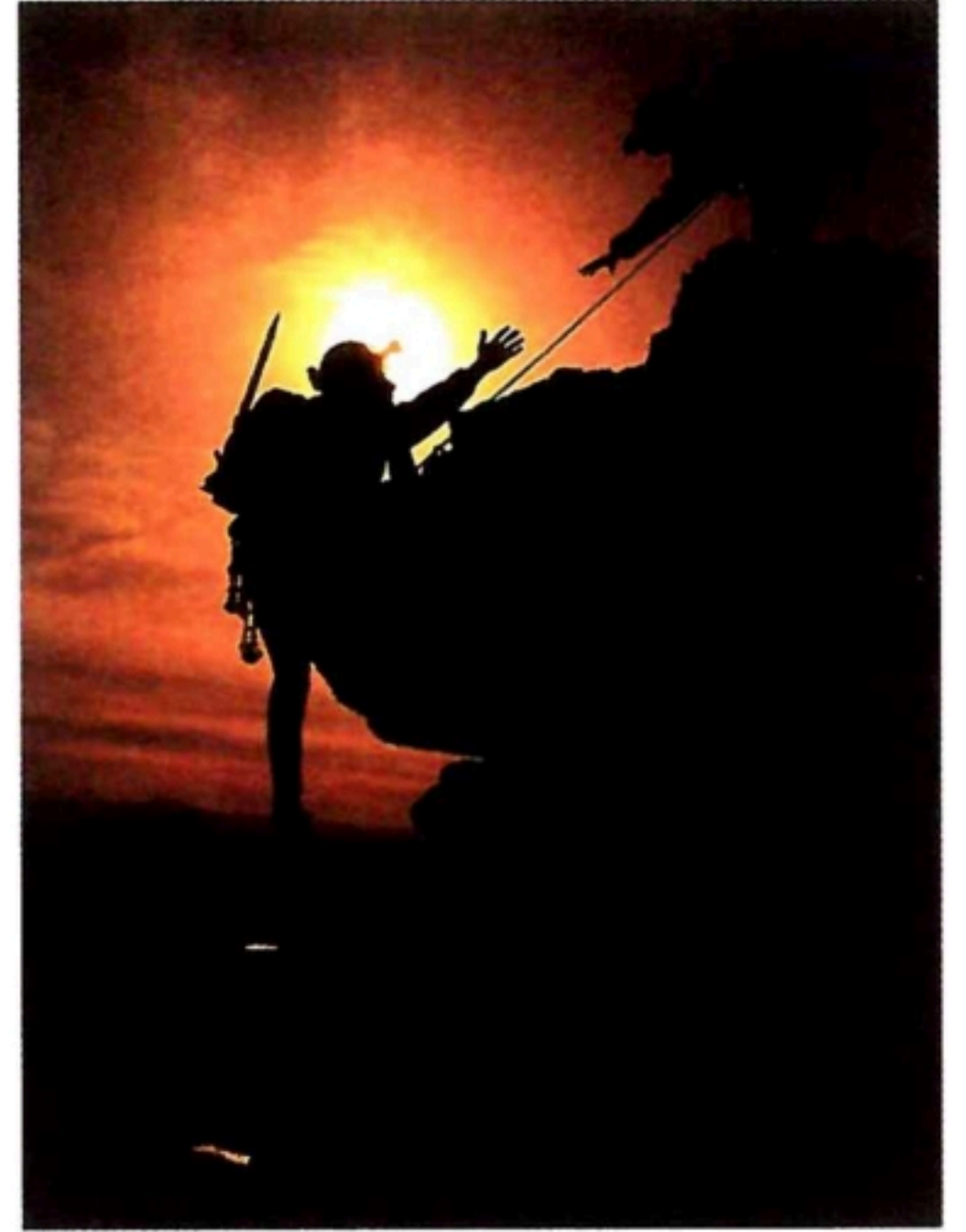
جنرال إيليكتريك كابيتال *General Electric Capital*: نجّمت فريقاً من الشباب، تقل أعمار جميع أفرادهم عن الثلاثين، ونطلب إليهم أن يرجعوا إلينا بخبر مكان الفرص.

فيرجن *Virgin Atlantic*: نختار موظفينا في الحالة النظامية من خارج الصناعة. نمط التوظيف الأساس هو خريجون لامعون قادمون من خارج الصناعة.

انظر إلى تيد تيرنر Ted Turner ومحطة الأخبار (سي إن إن CNN)، وإلى أنيتا روديك Anita Roddick ومواد التجميل (ذ بودي شوب The Body Shop)، وإلى السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson والعمل بالطيران

(1) فيكتور إي فرانكل: بحث الإنسان عن المعنى (نيويورك: كتب الجيب، 1984) 17.

(فيرجن أتلانتيك Virgin Atlantic)، وإلى جيم كلارك Jim Clark والرعاية الصحية (هيلثيون Healthion)، وإلى جيف بيزوس Jeff Bezos وبيع المفرق (أمازون دوت كوم Amazon.com)، وإلى بيير أوميديار Pierre Omidyar والمزادات (أبي بيه eBay). تتم إعادة اكتشاف الصناعة في غالب الأحيان من قبل أشخاص خارجين عنها، من قبل قادمين جدد متحررين من تحيز المحاربين القدماء في الصناعة. ومع ذلك فإن المحافظة على الحرس القديم هي واحدة



من استراتيجيات كثير من الشركات. يتحدث بشأن الاستراتيجيات سنة بعد سنة نفس الأشخاص العشرة إلى نفس الأشخاص العشرة، فلا عجب أن تكون الاستراتيجيات التي تطرح لا نفع فيها مثل مياه الغسيل.

ماذا يجب أن يتعلم عليه الموظفون التنفيذيون العشرون أو الثلاثون من بعضهم البعض، بعد كل هذا؟ فهم يتحدثون مع بعضهم منذ سنوات؛ أداء مراكزهم محفوظ بشكل جيد، وإذا بدأ أحدهم جملة أتمها الآخر. ليس المطلوب كتيبة من كبار السن الحكماء، أو سرب من المخططين، بل المطلوب جذر ضارب في عمق التنظيم. وبعبارة بسيطة: إن فرصة الثورة في الصناعة معدومة دون وجود أصوات جديدة في المحادثات حول الاستراتيجية.

هناك ثوريون في شركتك، إلا أنه لا توجد في كثير من الأحيان وسيلة يمكن أن تحمل أصواتهم إلى الأسماع؛ فهم معزولون ومغلوبون على أمرهم، واتصالهم مقطوع عن الآخرين الذين يشاركونهم عواطفهم، وأصواتهم تكتمها طبقات من البيروقراطيين الحذرين. إنهم تعلموا الامتثال وليس التحدي. وكثيرون جداً من كبار الموظفين التنفيذيين يتوقون في سرهم إلى شركة أكثر مطواعية لا أكثر صخباً.



لعلك تظن أنني قسوت على الإدارة العليا. تأمل في هذا: موظف ساخط في إحدى كبريات شركات أمريكا عرض علي مؤخراً رسماً توضيحياً بسيطاً تم توزيعه في أنحاء الشركة كجزء من برنامج تغيير ثقافي، وأشار هذا الموظف إلى حقيقة أن «كبار الموظفين التنفيذيين» فقط هم المسؤولون عن «صياغة الاستراتيجية». لم ترد كلمة واحدة حول التفكير بصورة استراتيجية بمعايير أداء «المدرء» و«المعاونين». نجحت الشركة، من خلال رسم توضيحي واحد، في حرمان 99,9٪ من العاملين لديها من الحقوق الخاصة مخلية بذلك مسؤوليتهم عن تجديد مفهوم العمل، وعن أي تأثير على مستقبلهم الذاتي. ومن السخرية أن تتوقع الشركة أن يكون الموظفون التنفيذيون «منفتحين على التعلم» إلا إذا تضمن هذا الانفتاح بالطبع اقتراحاً باستراتيجية جديدة أو مفهوم عمل جديد. لعل نفسك انقبضت لهذا المثال، ولكن لا تضحك منها؛ فهذا هو واقع كثير جداً من الشركات.

يجب على الإدارة العليا أن تعطي حيزاً زائداً بشكل طردي للصوت في الدوائر الثلاث الأقل تمثيلاً في المحادثات، حول المصير والتوجه، وذلك حتى تصبح الشركة، أو تبقى، مؤلفة **إن الفريق ذاته، ذا النصيب العاطفي** للثورة الصناعية.

الأكبر في المستقبل - الفتیان - سيُخرَم **إفسح المجال لصوت الشباب**
في الغالب من تقديم مساهمته في
استراتيجية الابتكار المبدع
الدائرة الأولى هي الشباب، أو بتحديد أكثر، أولئك الذين لديهم القدرة الشبابية على إعطاء صورة الأشياء على حقيقتها. هناك أشخاص ممن بلغوا الثلاثين ويوصفون بأنهم «عجائز متخلفون» وهناك ممن بلغوا السبعين وما زالوا يعيشون المستقبل. والأمر الغالب مع ذلك هو أن الشباب يعيشون أقرب إلى المستقبل من الذين يتعدى التاريخ عندهم إلى أكثر من المستقبل.



من المضحك أن يمنع الشباب، في الحالة النموذجية، من المساهمة في عملية تكوين الاستراتيجية، وهم المجموعة التي تتمتع بأكبر نصيب عاطفي من هذا المستقبل.

أثناء وجود غيرهارد شولميير Gerhard Schulmeyer في شركة زيمينز نيكسدورف Siemens Nixdorf أسس عملية «المراقبة المعاكسة» التي تمنح الفرصة فيها لشباب تعدوا العشرين بكذا كي يعلموا

الموظفين التنفيذيين الكبار شيئاً أو شيئين عن المستقبل. قبل سنوات عدة أنشأ شركة أنهوزر - بوش Anheuser-Busch لجنة إدارة «الظل» التي كان عمر أعضائها يقل بعقدين عن عمر الموظفين التنفيذيين في لجنة الإدارة «الحقيقية». منح الشباب النظرة الثانية بعد الأكبر منهم على القرارات الحاسمة - من الاستحواذ إلى الحملات الإعلانية، وقد توفرت لهم فوق ذلك قنواتهم الخاصة للاتصال بمجلس الإدارة. إذا أردت أن تزداد قرباً من المستقبل فاستمع إلى الذين سبقوك إلى العيش فيه.

انصت إلى الموجودين في محيط الشركة

الدائرة الثانية التي تستحق حيزاً أكبر من الصوت، هي التي تضم أولئك الأشخاص الذين يتواجدون بالقرب من الحواف الجغرافية للتنظيم. تتزايد قدرتك على التجديد بصورة طردية مع كل كيلومتر تبتعد فيه عن مركز الشركة الرئيسي. قد يكون المحيط بالنسبة لشركة أمريكية هو الهند أو سنغافورة أو حتى الساحل الغربي، وربما كانت المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة هي المحيط بالنسبة لشركة يابانية. لعل كل شخص احتل في أواخر التسعينيات موقعاً في السدة الأعلى من شركة جنرال إيليكتريك كان يشير إلى البرازيل على أنها المكان الأكثر تجديداً في إمبراطورية جنرال إيليكتريك.

عند المحيط يمتلك الناس في الحالة النموذجية موارد أقل، وهم لذلك

مضطربون إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً، ويكون «وضعهم تحت المراقبة» أقل سهولة. لا يحظى التزمّت هناك بنفس المقدار من الدلال الذي يتمتع به في قلب الشركة. عند المحيط يفهم المفكّرون الأحرار - بصورة جيدة - التعليل العقلي الذي يقّده العصاة فيما وراء الساحل الصيني؛ الإمبراطور بعيد، والهضاب عالية. ولكن مرة أخرى في كثير من الشركات، يحظى المحيط بالنزير اليسير من الصوت في عملية صنع الاستراتيجية.

دع القادمين الجدد يلقون كلمتهم

الدائرة الثالثة هي القادمون الجدد، والمفيدون منهم بشكل خاص، هم القادمون من صناعات أخرى، أو الذين نجحوا حتى هذه اللحظة في النجاة من الأثر المحيط لتدريب الشركة. إنهم، مرة أخرى، يستحقون حيزاً طردياً من الصوت في أي محادثات حول تجديد العمل. ربما بحثت شركتك في الخارج عن موظفين تنفيذيين كبار لهم منظور جديد غرض. ولكن كيف طلبت - حسب النظام - نصيحة القادمين الجدد على كل المستويات، والذين لم يدعنوا بعد لموت التزمّت الزاحف؟

القادمون الجدد يستحقون حيزاً

طردياً من الصوت في أي

محادثات حول تجديد العمل

إن من السخرية أن نرى الشركات تطرد «الاختلاف» حسب النظام، وهي التي تدعي بأنها تحتفل به. ليس الاختلاف بالجنس أو العرق أو المحتد هو الذي يؤثر في الحقيقة، بل هو الاختلاف بالتفكير. التنظيم الذي يحاكي الأمم المتحدة في اختلافها له فائدة عملية قليلة، إذا تم تدمير هذا الاختلاف الفكري من قبل تدريب الشركة و«الممارسات الفضلى» و«الوضع على قدم المساواة» و«التركيز». قوس القزح في العديد من الشركات يستحيل إلى لون واحد على وتيرة واحدة.

هذه نقطة كي تقف عندها: إذا عقد أحد في تنظيمك اجتماعاً مرة أخرى حول «الاستراتيجية» أو «التجديد» عليك أن تتأكد من أنه لم يُطلب إلى نصف الموجودين أن يحضروا مثل هذا الاجتماع من قبل. إشحن

الاجتماع بتجديد والقدمين الجدد، والذين من الأطراف البعيدة للشركة. إفعل هذا وسوف تتضاعف فرص الخروج بمفاهيم عمل ثورية حقيقية بمقدار أربع مرّات.

قاعدة التصميم الخامسة: سوق مفتوحة للأفكار

إذا أردت أن تطلق روحاً تبحث عن العمل بعقلية الباحث عن الكسب ضمن شركتك فما عليك إلا أن تخلق سوقاً داخلية للأفكار تعج بالحركة. العملة المتداولة في مملكة الشركات الثورية المخضرمة هي الأفكار الجديدة.

جنرال إيليكتريك كابيتال: تجتمع القيادة العليا في كل أسبوع لمدة نصف يوم للمداولة في أفكار عمل جديدة. يمكن لكل أحد أن يسجل اسمه على جدول الأعمال.

فيرجن: كل شخص يعرف رقم هاتف رئيس مجلس الإدارة، وقد يستقبل على هاتفه ثلاث مخابرات في اليوم من أناس يريدون أن يجربوا شيئاً جديداً.

إينرون: لقد حططنا من الجدران القائمة قدر استطاعتنا. ويمكن لأي شخص - حتى ولو لم يكن عضواً في الإدارة أو اللجنة التنفيذية - أن يستوقفك في ركن القاعة وي طرح فكرة، وهذا يحدث في كل الأوقات. لقد غطينا الجدران الموجودة لدينا بألواح بيضاء وقلنا للناس: «اكتبوا كل فكرة لديكم على اللوح الأبيض».

كثيرون من قادة شركات الذين يحسدون العاملين الباحثين عن الكسب في وادي سيليكون على النجاح، والعشرات من الشركات الكبرى قد أسست صناديق للمخاطرة من أجل الاستثمار في شركات وادي سيليكون الناشئة. ومع ذلك فالقليل من الموظفين التنفيذيين فكّروا في كيفية جلب روح وثقافة وشخصية الوادي الخلاقة إلى داخل مؤسساتهم؛ كيف يمكن لهم أن يلهبوا عواطف البحث عن الكسب عند عناصرهم بالذات. إنهم يظنون أن الوادي مليء بأصحاب النظرة المستقبلية اللامعين، وأن شركاتهم مليئة بعباسيب نحل غبية.

إن الذي جعل من وادي سيليكون مستنبطاً زجاجياً عالي الحرارة لتجديد مفاهيم العمل، ليس عرقاً ممتازاً من أصحاب النظرة المستقبلية المفعمة بالبحث عن الكسب، ولكنه وجود ثلاثة «أسواق» مترابطة بإحكام: سوق الأفكار، وسوق رأس المال، وسوق المواهب. الأفكار ورأس المال والمواهب تحوم دواره في وادي سيليكون في رقصة بحث عن الكسب بلا كلل، وتنصهر في بوتقة أي تشكيلة يحتمل كثيراً أن تولد ثروة جديدة، مهما

وما وادي سيليكون إلا معسكر لاجئين للثوريين الذين

كان نوع هذه التشكيلة. في معظم الشركات الكبرى، على سبيل المقابلة، تكون الأفكار ورأس المال والمواهب، هامة بطيئة النمو ولا تتحرك، إلا إذا أمرها أحدهم بذلك. وبما أن وادي سيليكون هو سوق تنبض بالحياة، فإن الشركة الكبرى العادية هي اقتصاد مركزي التخطيط. فلا عجب أن نجد في وادي سيليكون الكثير من الباحثين عن الكسب المبعدين، وما وادي سيليكون إلا معسكر لاجئين للثوريين الذين لم يستطيعوا أن يجدوا أذنًا صاغية في مكان آخر.

شركة مخاطرة متوسطة الحجم في وادي سيليكون تحصل سنوياً على ما يعادل خمسة آلاف خطة عمل غير مطروقة، فما هو عدد خطط العمل غير المطروقة التي يحصل عليها نائب الرئيس في شركتك كل عام؟ خمس، عشر؟ صفر؟ لا توجد فرص كثيرة لبلوغ الموجة التالية عندما تكون زاويتك من المحيط هادئة مثل زاوية مغطس الحمام. وعلى ذلك فما الفرق بين وادي سيليكون - أو فيرجن أو جنرال إلكتريك كابيتال أو إنرون - وبين شركتك؟.

يرى المبتدئون أن كل شخص في وادي سيليكون يفهم أن الأفكار الراديكالية الجديدة هي السبيل الوحيد لخلق ثروة جديدة للشركة أو للأفراد. أصحاب البلايين في الاقتصاد الجديد، مثل جيري يانغ Jerry Yang مؤسس

ياهو! Yahoo! وبيير أوميديار Pierre Omidyar رئيس مجلس إدارة ومؤسس أي بيه eBay، لم يصبحوا أغنياء عن طريق اعتصار الرمح الأخير من فاعلية أنماط عمل تقضي نحبها. ستبقى سوق الأفكار مجدبة مثل متجر سوفيتي في عهد بريجنيف Brezhnev، وذلك حتى يصدق العاملون بأن الأفكار المحطمة للقواعد، هي أكثر الطرق الأكيدة نحن ابتكرنا الثروة لشركاتهم ولأنفسهم.

هناك اختلاف آخر بين استثمار وسلم الشركة الوظيفي. في معظم الشركات تكون ساحة سوق الأفكار مجمع للبيع ليس فيه إلا مشتر واحد، ولا تطرح الفكرة فيه إلا في مكان واحد هو في أعلى السلسلة الطالبة، فلا

لم يستطيعوا أن يجدوا أذنًا صاغية في مكان آخر

تحتاج لأكثر من كلمة «لا» حتى يقضى عليها. في الوادي لا يوجد من يمكن أن يقول: لا، بشأن فكرة جديدة، ومن النادر أن تجد شركة ناشئة ناجحة لم تكن خطة عملها المبدئية قد رُفضت من قبل عدد من الرأسماليين المخاطرين قبل أن تجد من يرهاها.

في وادي سيليكون، وإضافة إلى ذلك، لا يوجد تحيز حول من هو قادر على اختراع مفهوم عمل جديد، فهناك الترقية من خلال الكفاءة أو الإنتاج. ليس من المهم البتة كم عمرك، أو الدرجة العلمية التي تحملها، أو مكان العمل الذي كنت فيه من قبل، أو الثوب الذي تلبس، ولكن المهم هو نوعية تفكيرك وقوة رؤيتك. في الوادي لا يظن أحد أن الشيء العظيم التالي سوف يأتي من نائب رئيس كبير يدير آخر شيء عظيم. هذا، مع ذلك، سبب آخر لأن تكون ساحة سوق الأفكار نابضة بالحياة في وادي سيليكون، أكثر مما هي عليه في كثير من الشركات.

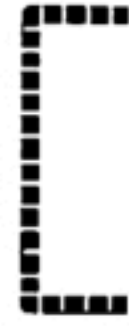
كانت أليزا بيتشي Alisa Petchey موظفة جوية شابة في خطوط فيرجن أتلانتيك الجوية Virgin Airways Atlantic، وقد ضربت الموجه دماغ هذه

العاملة الباحثة عن الكسب - التي لم تكن محط الأنظار - عندما كانت تساعد صديقة لها على رسم خطة عرسها. كانت صديقتها، مثل كل عروس دنا زفافها، مشغولة بلائحة طويلة لا نهاية لها على ما يبدو، مما يجب عليها القيام به؛ من تحديد الكنيسة، وقاعة الاستقبال، وترتيب الضيافة، واستئجار الليموزين، واختيار الزهور، والتخطيط لشهر العسل، وتوجيه الدعوات وغيرها وغيرها. وفجأة طرقت الفكرة باب أليزا؛ لماذا لا نعرض على العرائس اللواتي دنا زفافهن خطة ما لرحلة زفاف كاملة؟ حملت أليزا فكرتها إلى السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson الذي شجعها على أن تمضي فيها قدماً. والنتيجة: سوق تجارية عرائسية بمساحة عشرة آلاف وخمسمئة قدم مربع، هي الأكبر في بريطانيا، وصف مبهرج من المنسقين العرائسين الذين يساعدون على ترتيب كل شيء لليوم الكبير. ما اسم هذا العمل الجديد؟ إنه بالطبع: عروس فيرجن Virgin Bride. هل يمكن لهذا أن يتم في شركتك، هل يمكن لمستخدم في الدرجة الدنيا بلغ من العمر عشرين وكذا، أن يأخذ بتلابيب رئيس مجلس الإدارة ويوقفه حتى يسمع منه، ثم يحصل منه على الإذن للبدء بعمل جديد؟ أم هل يستطيع، مثل لويزا كيتشن Louisa Kitchen من شركة إينرون Enron، أن يشكّل فريقاً من بضع مئات، كي ينصبوا على مفهوم عمل جديد دراماتيكي حتى دون إبلاغ المدير التنفيذي؟

قاعدة التصميم السادسة: سوق مفتوح لرأس المال

هل يبدو هذا مثل طريقة أعمال الموازنة في شركتك؟

فيرجن: بالنسبة للمشاريع الجديدة، لسنا بصدد احتساب أعباء التغلب على العقبات، ولا توجد لدينا أسعاراً قافزة. الأسئلة التي نطرحها هي: هل الأمر محتمل؟ هل يتمتع بروح التجديد؟ هل يدرّ علينا مالاً؟ فإذا كان الجواب نعم مضيئاً قداماً في العمل. وإذا كنت ترى فرصة في شيء بعيد عن هذه الصفحة فلا فائدة من القول إنه بعيد عن هذه الصفحة بضعفين.



أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون ليسوا أناساً أغبياء من الناحية المالية، ولكنهم بالتأكيد لا يفكرون على طريقة المدراء الماليين. في حين تتواجد كلا الفئتين في عالم تمويل المشاريع، إلا أن سوق رأس المال في وادي سيليكون ليس كمثله شيء في الشركات الكبرى. الاختلاف الأول هو الولوج إليه. كم هو سهل على شخص من المستوى السابع الأدنى في شركة كبرى أن يحصل على بضع مئات من آلاف الدولارات كي يجرب فكرة جديدة؟ وسواء كان المبلغ نصف مليون دولار أو خمسين مليوناً، فإن مصاعب الاستثمار تبدو - لشخص بعيد جداً عن الإدارة العليا - أمراً لا يمكن التغلب عليه.

ومن الناحية التاريخية، فإن نحو ثلثي شركات وادي سيليكون الناشئة تتلقى تمويلها الأولي من «ملائمة»؛ أشخاص أثرياء يتشاركون في استثماراتهم من أجل تمويل الشركات الجديدة. يقدم الملاك العادي نحو خمسين ألف دولار، والاستثمارات العادية للجولة الأولى في شركة ناشئة بقدرة خمسمئة ألف دولار. هذا خطأ دوار في التقرير السنوي لشركة متوسطة الحجم. ومع ذلك فكم هو سهل على الباحث عن الكسب شديد الحماسة في شركتك أن يجد عشرة ملاكين يرغب كل منهم باستثمار خمسين ألف دولار؟

نادراً ما تشق أفكار العمل الخلاقة الجديدة طريقها عبر المناخل المالية التقليدية، ولن تمرر الإدارة العليا أي شرح لمشروع مالي إلا إذا كان مرفقاً بأعمدة من التحاليل. ولكن هل يعقل أن توضع نفس العراقيل، أمام الاستثمارات الصغيرة، في الشركات التجريبية الجديدة التي توضع أمام الاستثمارات الكبرى، والتي لا يمكن نقضها في الأعمال القائمة؟ لماذا يكون الأمر على هذا القدر من الصعوبة أمام شخص يحمل فكرة غير تقليدية كي يحصل على التمويل الذي يحتاجه، ولا سيما عندما يكون هذا المبلغ المطلوب زهيداً، حتى ينتج نموذجه الأول، أو يصمم شركة تجريبية صغيرة في السوق، أو مجرد أن يخرج عملاً إلى النور؟

سوق الأعمال الكبرى يسير في وادي سيليكون بشكل مغاير. تحدث إلى ستيف جيرفستون Steve Jurveston الذي قدم التمويل لشركة هوتميل Hotmail وهي أكثر شركات المخاطرة اليافعة نشاطاً، وسله عن تقييمه لفكرة عمل واعدة، فسيقول لك:

كأن أول ما سألت عنه: من الذي سيهتم بهذا الأمر؟ ما نوع التمايز الذي سيحدثه؟ وبصورة أساسية كم سقفه؟ أريد أن أمول أشياء لا تقف عند حد. وكان الشيء الثاني الذي سألت عنه هو: كيف سيكبر؟ كيف سيتم تقييمه؟ ما هي الآلية التي تبعث على زيادة العائدات؟ هل يمكن أن ينتشر كالجرثومة؟ وأخيراً أريد أن أعرف مدى التزام الأشخاص. إنني لا أستثمر أبداً في أشخاص يقولون إنهم سوف يفعلون شيئاً، بل أستثمر في أشخاص قد باشروا بفعل شيء، ويريدون التمويل حتى يدفعوه إلى الأمام. مسؤولية العاطفة تتعدى الخبرة.

تختلف فكرة خطة العمل لدى شركات المخاطرة عن مثيلتها لدى المدير المالي النموذجي. استمع مرة أخرى إلى جيرفستون:

خطة العمل ليست عقداً كالموازنة. إنها قصة؛ قصة حول فرصة، وطريق للهجرة، وكيفية خلق قيمة والتمسك بها. إنني لا أستخدم برنامج الإيكسيل Excel في العمل أبداً، ولا أشغل الأرقام أبداً، أو أضع أنماطاً رياضية. أعلم أن التنبؤ هو نظرة واهمة إلى الحقيقة. إنني أتجاهل هذا من أساسه. لا توجد من الناحية النموذجية تنبؤات عن حسابات نسبة العائدات الداخلية، أو القيمة الاقتصادية مضافة، ولكنني أمضي كثيراً من الوقت في التفكير بالحجم الكبير الذي سيصل إليه هذا الشيء.

الأمر هو هذا: تهدف موازنة رأس المال في معظم الشركات إلى التأكد من أن الشركة لن تراهن أبداً، وبشكل نهائي، على استثمار لا يدرّ عائداً مقبولاً. ولكن في محاولة ضمان ذلك لا يوجد أبداً جانب سفلي غير متوقع. إن عملية موازنة رأس المال النموذجية تضع سقفاً على الجانب العلوي.

يبدأ الرأسماليون المخاطرون بمجموعة مختلفة من التوقعات حول النجاح والفشل. يمكن لشركة مخاطرة تضم خمسة شركاء أن تستثمر في عشرة أفكار، من أصل خمسة آلاف فكرة، تراها محفظة للخيارات. ويمكن أن يتم شطب قيمة خمس أفكار من أصل العشر، وثلاث يمكن أن تحقق نجاحات متواضعة، وأنا سوف أضعف الاستثمار المبدئي، وسأعيد خمسين إلى مئة ضعف من مبلغ الاستثمار. الهدف هو التأكد من أن لديك رابحاً كبيراً وليس التأكد من عدم وجود خاسرين.

في كثير من الشركات الكبرى، يجب أن يذهب شخص ذو رؤية لنمط عمل جديد راديكالي إلى المدافعين عن نمط العمل القديم كي يحصل على التمويل. في معظم الأحيان، يملك الشخص الذي يدير الشيء القديم حق نقض الشيء الجديد. وحتى تدرك المشكلة التي تنجم عن ذلك تخيل بأنه ينبغي على كل مجدد في وادي سيليكون أن يذهب إلى بيل غيتس Bill Gates لطلب التمويل. ما أسرع ما سيكون كل من في الوادي عاملين في توسيع امتياز الويندوز Windows. وداعاً لشبكة الكومبيوتر. وداعاً للغة جافا Java ولغة جيني Jini. وداعاً للكومبيوتر بالمبوينت PalmPoint. وداعاً لموردي تطبيقات الخدمات. ووداعاً لمعظم الأشياء الأخرى التي ستتحدى نمط عمل مايكروسوفت الحالي.

لا يسأل الرأسمالي المخاطر كيف يلعب مشروع ضد نجاح الآخر. لا يطرح أحد هذا السؤال. هل هذا المشروع الجديد متلائم مع استراتيجيتنا الحالية؟ التلاؤم اليوم فضيلة، ولكن المرء يحتاج إلى وقت لدراسة بضعة فرص غير متلائمة مع الاستراتيجية الحالية، وذلك في عالم تكون فيه فترة عمر نمط العمل العادي أطول من عمر الفراشة، وأقصر من عمر الكلب. ربما ظهر أن إحدى هذه الفرص جذابة في مجملها أكثر من الفرصة التي تعمل عليها. ولكن كيف لك أن تعرف إذا لم تكن ترغب في خلق سوق لرأس المال يضع شيئاً من النقد خلف شيء غير تقليدي؟

قاعدة التصميم السابعة: سوق مفتوحة للمواهب

يعرف كل مدير تنفيذي في وادي سيليكون، أنك إذا لم تعط عناصرك عملاً مفرحاً للنفس، وسقفاً دراماتيكياً بدأوا بترك العمل.

إينرون: الثقافة هنا هي أن الشخص إذا أراد أن ينتقل إلى فرصة جديدة فله ذلك. الرسالة التي أرسلناها دائماً هي أن أفضل الناس يخصصون الشركة وليس قائد عمل واحد. لا يستطيع المدراء أن يتعلقوا بشخص يريد أن يجرب أشياء جديدة. عندما يصل الأمر إلى الأشخاص، فالملكية ليست بالتحديد تسعة أعشار القانون.

تصور ماذا يحدث لو أن 20٪ من أفضل الناس لديك هبوا وتركوا العمل في سنة واحدة. هذا ما يحدث في جميع الأوقات في وادي سيليكون. يغير عمال الوادي أرباب عملهم بقلق وكرب أقل مما يشعر به الناس عندما يغيرون وظائفهم ضمن الشركة. إنهم بالتأكيد يقفزون في طلب المال، ولكنهم فوق ذلك يقفزون بحثاً عن فرصة العمل في الشيء العظيم التالي. الشركات التي تطارد قاتلي الفرص تجتذب أفضل المواهب. وقد عبر عن ذلك دون مجاملة إحدى الرأسماليين المخاطرين بقوله: (الناس من المستوى أ يعملون في فرص من المستوى أ).

تعمل سوق المواهب في وادي سيليكون بكفاءة صارمة. في مطلع التسعينيات كانت شركات مثل أبل Apple وسيليكون غرافيكس Silicon Graphics تفرخ مواهب، في حين كانت الشركات الناشئة الصاعدة مثل سيسكو وياهو! مغناط للأدمغة الموهوبة. في شركات الاقتصاد القديم ما زالت النظرة إلى العاملين أقرب إلى الخدم على سفينة. يظن نواب الرئيس في الأقسام بأنهم يمتلكون الناس الرئيسيين في العمل. وإذا اشتغل هؤلاء الناس في ساوث بيند South Bend أو دي موان Des Moines أو ناشفيل Nashville أو في مئات من المدن الأخرى التي لا يوجد فيها مثل هذا الاقتصاد الملهب الموجود في وادي سيليكون، فإنهم قد لا يجدون أن القفز

من السفينة سهل. ولكن هذا لا يشكّل سبباً لتفديد الطموحات والعاملين المبدعين بالسلاسل إلى سطح سفينة نمط عمل يغرق ببطء.

عندما شرعت إينرون في إيجاد عمل يركز على تجارة الحزمة العريضة، حدّدت الإدارة الجديدة سبعين من الأشخاص الخبراء التجاريين في أقسام إينرون الأخرى يكون وجودهم حاسماً من أجل تحقيق بداية سريعة، وتم نقل أربعة وستين من أصل السبعين إلى عمل الحزمة العريضة، وذلك في غضون أسبوع واحد! إذا لم تكن الموهبة هي هذا المحرّك لشركتك فلن تتوفّر الفرصة لها حتى تتمكّن من اللحاق بأسواق جديدة في عصر الثورة. هناك أمران يسهلان عمل سوق المواهب في إينرون. الألقاب الوظيفية في المستويات العليا محمولة ومرتبطة بالأشخاص ينقلونها معهم ولا ينقلون المناصب، فإذا انتقل نائب الرئيس في عمل قائم إلى عمل جديد فإنه يبقى نائباً للرئيس حتى ولو أمضى الأسابيع القليلة الأولى مرتبطاً وظيفياً بشخص أدنى منه مرتبة. هناك أيضاً فرصة لتراكم الثروة بصورة جدية نظراً لأن فريق إنشاء إحدى مصالح إينرون الجديدة يعطي أسهماً عادية وهمية ترتبط قيمتها بنجاح المشروع.



سوق المواهب في إينرون فياض جداً، بحيث أن الإدارة العليا تستخدمه كدليل إلى المكان الذي تستثمر فيه. يشرح ذلك جيف سكيلينغ Jeff Skilling، رئيس مجلس إدارة إينرون وكبير مدراء العمليات فيها، فيقول: «إذا بدأ الناس بصورة مباغته بالانتقال إلى منطقة عمل جديدة فإن هذا مؤشر على أنه يجب علينا أن نصب المزيد من الموارد. يبحث الناس عندنا ويجدون فرصاً. الناس أذكى منا نحن في القمة. والصوت الانتخابي عند أقدامهم».

يوجد إحساس في الكثير من الشركات بالأحقية بين نواب الرئيس

وادي سيليكون في شركة شلّ الهولندية الملكية

شلّ الهولندية الملكية، عملاق النفط الأنكلو - هولندي، المتخذة مقرأ لها على بُعد يزيد عن ستة آلاف ميل عن وادي سيليكون، نادراً ما تؤخذ خطأ على أنها شركة مبتدئة رخوة خفيفة الحركة. مدراء شلّ الجوّالون في العالم مشهورون بأنهم انضباطيون وأذكياء ومنهجيون. إنهم لا يمشون كالحالمين ذوي العيون الوحشية. ولكن مجموعة من الرافضين بقيادة تيم وورن Tim Warren، مدير الأبحاث والخدمات الفنيّة في قسم الاستكشاف والإنتاج - أكبر أقسام شلّ - كان منصرفاً لتغيير كل هذا. ظل وورن وفريقه يعملون بجد حتى تحرّروا سيل الأفكار ورأس المال والمواهب من عقّالها؛ وحتى يجعلوا قسم الاستكشاف والإنتاج منطقة تجديد ودي. أوحى نجاحهم المبدئي بإمكانية أن يملأ العملاق العالمي بنوع من روح النعمة على الأعراف تشيع في وادي سيليكون.

بحلول سنة 1996 أصبح من الواضح لوورن وبعض من زملائه، احتمال ألاّ يحقق قسم الاستكشاف والإنتاج أرباحه الهادفة دونما تجديد جديد. في سبيل البحث عن تحريك للتفكير الجديد، شجع وورن عناصره على تخصيص 10٪ من وقتهم للأفكار «غير الخطية»، ولكن النتائج كانت أقل مما تأمل. كان شعوره بالخيبة نقطة الولادة لمدخل جديد تماماً إلى تجديد بسيط ومنحرف. منح وورن هيئة صغيرة من المفكرين الأحرار سلطة تخصيص عشرين مليون دولار لأفكار يقدمها نظرائهم من أجل تغيير اللعبة، ويمكن لكل شخص أن يقدم فكرة جديدة. تحدّد الهيئة والأفكار التي تستحق التمويل ويتم قبول المقترحات من كل أرجاء شلّ.

عملية تغيير اللعبة - وهو الاسم الذي اشتهر به هذا الأمر فيما بعد - رأت النور في تشرين الثاني/نوفمبر 1996. في البداية لم يفلح توفير التمويل للمشروع في إعطاء دفع كبير للأفكار الجديدة، حتى العاملون

الألمعيون والمبدعون الذين اعتادوا العمل طويلاً على مشاكل فنيّة محدّدة بشكل جيد وجدوا صعوبة في الخروج بأفكار ثورية. طلبت الهيئة مساعدة فريق من المستشارين من استراتيجوس Strategos على أمل إطلاق هذه العمليّة، فقام هذا الفريق بتصميم «مخبر تجديد» على مدار ثلاثة أيام لمساعدة العاملين على تطوير أفكار تخالف القواعد. حضر المخبر المبدئي اثنان وسبعون من الباحثين عن الكسب المحتملين، وهذا أكثر مما توقعته الهيئة. كان الكثيرون منهم أشخاصاً لم يساور الشك أحداً في أن لديهم نزوات الباحثين عن الكسب.

تم في مخبر التجديد تشجيع الثوريين المتبرعين على أن يتعلموا من التجديدات الراديكالية المنجزة خارج قطاع عمل الطاقة، وكذلك تعليمهم كيفية تعيين أعراف الصناعة وتحديدها، وكيفية توقع جميع أنواع الانقطاعات واستثمارها، وكيفية زيادة مقدرات شلّ وأصولها بطرق جديدة. بعد ذلك وضعت مجموعات تتألف كل منها من ثمانين تدريباً حول موائد مستديرة أمام شبكة من أجهزة كومبيوتر صغيرة محمولة، وتم تشجيعهم على تشغيل مهاراتهم التفكيرية الجديدة. بدأت الأفكار تتوارد عبر الشبكة في البداية ببطء، ثم باندفاع. جلبت بعض الأفكار فورة من التأييد من قبل المجموعة وظلت بقية الأفكار يتيمة. بحلول نهاية اليوم الثاني، كانت قد تولّدت 240 فكرة، بعضها تحمل أعمالاً جديدة تماماً والكثير منها كانت مداخل جديدة ضمن الأعمال الحالية.

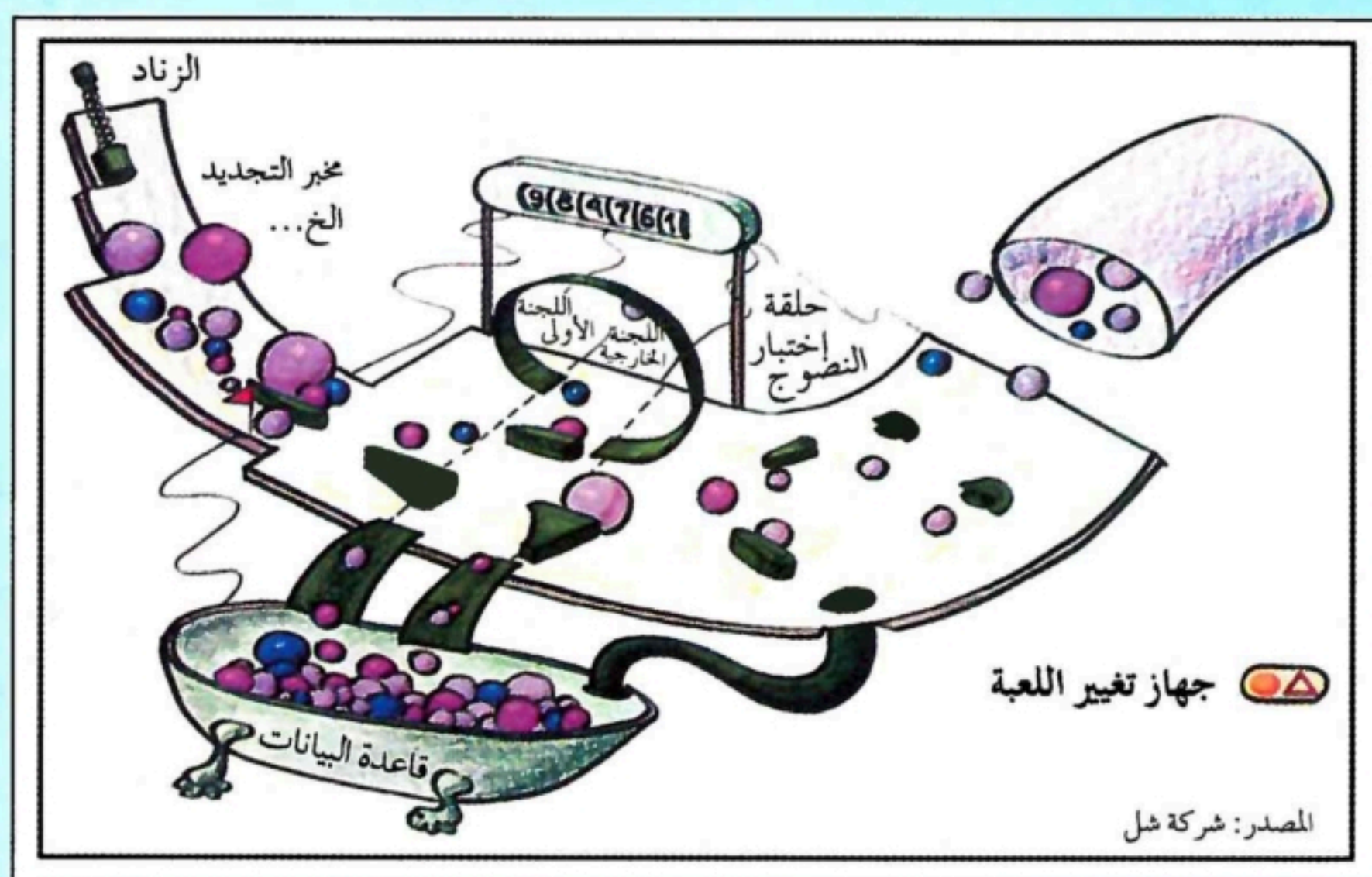
اتفق الحاضرون بعد ذلك على مجموعة من معايير الفرز من أجل تحديد الأفكار التي تستحق جزءاً من المال المخصص، فتم تحديد 12 فكرة جديدة بالتمويل، وتكامل حول كل من هذه الأفكار جيش من المؤيدين. دعت فرق المشروع الناشئ لحضور «مختبر عمل» تعلّموا فيه كيفية ترسيم حدود الفرصة وتحديد الشراكات الواعدة، وترقيم مصادر المنفعة المنافسة، وتعيين المضامين المالية الواسعة. تم تدريب هذه

الفرق بعدئذ على تطوير خطط عمل مدة كل منها مئة يوم تتكوّن من طرق، تكلفتها قليلة، وأخطارها ضئيلة لاختبار الأفكار. وأخيراً طرح كل فريق قصته أمام «مجلس المشروع» المؤلّف من هيئة تغيير اللعبة، وعينة من كبار المدراء وممثلين عن وحدة شلّ لتكنولوجيا المشاريع Shell Technology Ventures المسؤولة عن تمويل المشاريع التي لا تقع ضمن نطاق وحدات عمليات شلّ.

ومنذ انتهاء المختبرات عملت الهيئة بجد من أجل إضفاء الصيغة الإدارية على العملية الداخلية للبحث عن الكسب، وهي تجتمع أسبوعياً لمناقشة الطروحات الجديدة التي تم استلام 320 منها خلال عامين من عمر الهيئة، بعضها عبر شبكة الاتصالات الداخلية في شلّ. يتم استدعاء العامل الذي يطرح فكرة واعدة، فيقوم بعرضها على الهيئة خلال عشر دقائق، ويتبع ذلك جلسة لمدة ربع ساعة للتأكد من جودتها، فإذا وافق الأعضاء على أن الفكرة واعدة في الحقيقة، فإن العامل يدعى إلى جولة أخرى لمناقشة مجموعة أوسع من خبراء الشركة الذين قد تكون معارفهم أو تأييدهم على درجة من الأهمية في سبيل نجاح المشروع. قبل رفض الفكرة تنظر الهيئة بعناية في الخسارة التي قد تلحق بشلّ إذا تبين أن الفرصة تحقّق ما يدعيه الراعون لها. والأفكار التي تنال الضوء الأخضر تتلقّى التمويل خلال ثمانية أيام أو عشرة، بمعدل مئة ألف دولار، وقد يصل أحياناً إلى ستمئة ألف دولار، والأفكار التي لا تحقّق نجاحاً في التعريف بها تدرج ضمن قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها من قبل أي شخص يرغب في مقارنة فكرة جديدة بالطروحات الأقدم.

بعد بضعة أشهر يخضع كل مشروع لمراجعة إثبات مفهومه، حيث يتعين على الفريق أن يبيّن بأن خطته قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وأنه يستحق المزيد من التمويل. وهذه المراجعة تضع في الحالة النموذجية نهاية لعملية تغيير اللعبة الرسمية، وذلك رغم أن الهيئة سوف

تساعد المشاريع الناجحة في غالب الأحيان على إيجاد مكان دائم ضمن شلّ. وقد انضوى في نهاية المطاف نحو ربع الجهود التي تمّ تمويلها تحت لواء وحدة عمليّات، أو في مبادرات تنمية مختلفة لشركة شلّ، ونقلت أخرى إلى مشاريع البحث والتطوير، وتمّ شطب أخرى على أنّها مثيرة للاهتمام، ولكنّها تجارب غير منتجة. في مطلع سنة 1999 تولدت عن عمليّة تغيير اللعبة أربع من أصل خمس مبادرات كبرى للتنمية في شركة شلّ. ولعل الأكثر أهمية أن تساعد عمليّة تغيير اللعبة (المبينة في الرسم) على إقناع الإدارة العليا في شلّ بأن عاطفة البحث عن الكسب تكمن في كل مكان، وأن بإمكانك أن تجلب وادي سيليكون إلى الداخل.



المصدر: شركة شلّ

تفكير واضح، الذي يجمع في الاقتصاد الجديد رائد الاستثمار ولكن رائد الخيال

ورؤساء المصالح. يقولون: «هيه! إننا نجلب كل الأموال، فيجب أن يكون لدينا أفضل العاملين». ولكن القيمة الهامشية الذي يضيفها عامل موهوب إلى عمل تتم إدارته من قبل مدير آلي تشكل في غالب الأحيان جزءاً من القيمة التي يمكن للفرد أن يضيفها إلى مشروع ما زال حتى اللحظة طي الأقوال. لماذا لا يتم إيجاد مزاد داخلي للمواهب حيث يتوجب على نواب الرئيس الكبار أن يزاودوا ضد مدراء المشاريع الداخلية كي يجذبوا الموهبة الأفضل؟ يمكن أن تغري المواهب التي تم احتباسها في أعمال على شفير الاضمحلال كي تنضم إلى فرق عمل عنترية مع ارتباط ذلك براتب جذاب وأسهم وهمية. إذا كان أفضل الناس عندك سيتركون في نهاية المطاف إلى سقف أرحب، فلماذا لا تفسح لهم المجال كي ينتقلوا إلى سقف أرحب ضمن شركتك بالذات؟

سوق المواهب أكبر من لائحة بالوظائف المفوحة. يجب على العاملين أن يعتقدوا بأن أفضل طريقة للربح الكبير هي أن يكونوا جزءاً من بناء شيء جديد، وهذا يعني تقديم حوافز للعاملين الذين يرغبون في تحمّل «مخاطر» في سبيل شيء غير عادي، ويعني الاحتفال بكل عامل شجاع يهجر أمام وراثته عمل إلى فرصة غير مجربة.

ما هو مردود خلق أسواق داخلية للأفكار ورأس المال والمواهب؟ حسناً، تأمل فيما يلي: في وادي سيليكون نحو مليوني شخص، ولنفرض أن نصفهم يعملون في القطاع الخاص، والباقي أطفال ومتقاعدون وموظفون حكوميون وما شابه. لنفترض أن عقلية نصف هذا المليون شخص في الكسب مشابهة للعقلية التي تجدها في شركتك؛ أشخاص لم يعملوا في كل مسيرتهم المهنية في سيفن إيلفن Eleven - 7 أو جيفي لوب Jeffy Lube، أي نصف مليون شخص. لنطلق عليهم تسمية مجموعة جينات وادي سيليكون.

بلغ مجموع عمليّات طرح كامل الأسهم لأول مرة في السوق سنة 1998 واحداً وأربعين مرة فحققت بحلول كانون الثاني/يناير 1999 قيمة أولية في السّوق بلغت 27 بليون دولار. فإذا قسمت 27 بليون على 500,000 تحصل على 54,000 دولار تصب في إيجاد ثروة لكل شخص؛ هذا في سنة واحدة. في السّوق سنة 1999 الملتهبة لطرح الأسهم بلغ مجموع عمليّات طرح كامل الأسهم لأول مرة في السّوق تسعين مرة، حققت قيمة أولية في السّوق بلغت 245 بليون دولار سنة 2000. ولكن دعنا نركّز على بيانات سنة 1998 الأكثر محافظة.

اضرب 54,000 بعدد العاملين في تنظيمك. هل أوجدت شركتك مثل هذه الثروة في السنة الماضية من خلال مجموعة جيئّات العاملين لديك؟ لنر. في نهاية سنة 1999 بلغ عدد عمّال جنرال موتورز 594,000 عامل، وهذا يعطي اثنين وثلاثين بليون دولار في الثروة الجديدة الكامنة لو أن جنرال موتورز استطاعت فقط أن تخلق عاطفة وخيال وادي سيليكون. بلغ عدد عمال سيرز Sears وروبك Roebuck 324,000 عامل، وهذا يعطي سبعة عشر بليون دولار في الثروة الجديدة الكامنة. بلغ عدد عمال موتورولا Motorola 113,000 عامل وهذا يعطي ستة وخمسين بليون دولار.

حسناً، وعلى ذلك فلعل من غير المعقول أن نطمح إلى مجاراة أداء وادي سيليكون المندفع، ولعلك تستطيع أن تخلق ثروة جديدة بنصف هذه السرعة. ولكن إسأل نفسك: هل يمكن أن يقل مردود جلب وادي سيليكون إلى الداخل، عما يمكن أن تحصل عليه من تقديم إدارة متشابهة، أو تخطيط موارد المشروع، أو بعض برامج الخدمة الأخرى؟ إذا كان الجواب بالنفي، أفلا يستحق هذا الأمر نفس الاهتمام على الأقل؟ لنكن واضحين، الذي يهم في الاقتصاد الجديد ليس عائد الاستثمار، ولكن عائد الخيال، إلا إذا كان وادي سيليكون في الداخل.

يمكن أن نجد آخر حصون التخطيط المركزي على الطريق السوفيتية في شركات مؤشر فورشن 500؛ إنه يسمى تخصيص الموارد. ليست

الشركات الكبرى أسواقاً، وإنما هي سلالمة وظيفية. فالناس في القمة يقررون الأماكن التي يذهب إليها المال. وتجبر الأفكار غير التقليدية على سلوك طريق ملتوية إلى أعلى هرم الشركة. وإذا نجحت فكرة ما في تفادي منازلة المتشككين من نواب الرئيس وكبار نواب الرئيس ونواب الرئيس التنفيذيين، فإن هناك مديراً تنفيذياً بعيداً يقرر إن كانت ستستثمر أم لا.

وفي المقابل فإن وادي سيليكون مبني على اجتذاب الموارد. إن يكن في الفكرة ميزة تجذب الموارد على شكل رأس المال مخاطر ومواهب، وإلا فلا. لا يوجد مدير تنفيذي في وادي سيليكون. لا يوجد دماغ كبير يصنع قرارات التخصيص الشاملة. إن تخصيص الموارد يناسب الأعمال الحالية بشكل جيد. فالناس في القمة يبنون العمل في نهاية المطاف ويصدرون الأحكام - بحكم مركزهم - على الاستثمارات الموجهة إلى ديمومة أنماط العمل الحالي. ولكن المحاربين القدماء في الإدارة ليسوا عادة أفضل الذين يحكمون على مزايا الاستثمار في أنماط عمل جديدة تماماً، أو إدخال تغييرات جذرية على الأنماط الحالية.

ليس تخصيص الموارد المقبل من القمة إلى القاعدة، هو الذي لا محل له في الشركات، بل له ذلك، ولكنه لا يمكن أن يكون اللعبة الوحيدة في البلد. إن كان الهدف هو خلق ثروة جديدة فالمطلوب هو شيء أكثر عفوية بكثير، وحدوده أقل ضيقاً يشبه اجتذاب المصادر إلى حد كبير جداً. ولهذا فإنه يتعين على كل شركة أن تصبح مزيجاً من تخصيص الموارد المنضبط، واجتذاب الموارد المرتجل. هل يمكن لذلك أن يتم؟ نعم. خذ من وقتك دقيقة وقرأ قصة عملية تغيير اللعبة في شلّ (انظر العمود الجانبي المعنون «وادي سيليكون في شركة شلّ الهولندية الملكية»)، فإن استطاعت شلّ أن تنفذه، فإن بإمكانك أن تحذو حذوها.

يعتقد موظف إنرون، جيف سكيلينغ Jeff Skilling، بأن شركته قطعت شوطاً بعيداً نحو جلب وادي سيليكون إلى داخلها، فيقول:

جميع أنواع التجديد والأفكار تتخلل عبر إنرون، ويجري الناس ورأس المال إلى الجيد من هذه الأنواع. وإني لأمل أن يبدو لك شيء يشبه إنرون كثيراً إذا وضعت دائرة حول وادي سيليكون. ولكن يجب أن يكون خلق أنماط عمل جديدة داخل شركة أسهل من خلقها ضمن وادي سيليكون، لأن هناك احتكاً أقل. لا ينبغي على الناس أن يتفاوضوا على وظائف جديدة كلما انتقلوا إلى عمل جديد، ويمكننا أن نرفع من قدراتنا الجوهرية. وكذلك لدينا موارد مالية هائلة.

وعلى ذلك، إسأل نفسك هل تشعر شركتك بأنها أكثر شبهاً بوادي سيليكون أم بالاتحاد السوفيتي؟

قاعدة التصميم الثامنة: التجريب الأقل خطراً

إن كون الشركة ثورية لا يعني أن عليها أن تأخذ على عاتقها خطراً كبيراً.

جنرال إيليكتريك كابيتال: نطلب الأشياء من أمكنة تكون حواجز الدخول صغيرة. لن تجدنا نقوم باندماجات جد كبيرة. إننا ننجز مئات من الاستحواذات. ولكن من غير المعتاد بالنسبة إلينا أن نقوم بصفقات كبرى، فهي مجلبة لأخطار كبرى. هل قمت بتوقيت السوق على الشكل الصحيح؟ هل تقوم بشراء عمل لأن الشخص الآخر يرى أنه الوقت الصحيح للخروج منه؟

فيرجن: نحن ماهرون جداً في تدبر أمر الجانب السالب. نحن في العادة نأخذ مهارات شخص ما، وأموال شخص ما.

هناك افتراض ضمني في كثير من الشركات هو أن التعرض للخطر يقل عندما تكون الشركة تراكمية عنه، عندما تكون ثورية. يعتقد الكثيرون بأن من الأفضل أن تترك منافساً متهوراً يأخذ على عاتقه خطر اختبار مفهوم عمل جديد بحيث أن الرهان على المضمون يأتي سريعاً بعد ذلك. وهناك آخرون - وهم قلة في معظم الشركات - يجادلون في أن على الشركة أن تتحلّى

بالشجاعة كي تحتل أسواقاً جديدة، وسيجادلون بأنك إن لم تكن أول المنطلقين فلن تربح السباق على ثروات الغد. «نحن بحاجة إلى المزيد ممن يتحملون المخاطر فيما حولنا» هو الادعاء الذي غالباً ما يسمع في الشركات التي فاتتها الأسواق الجديدة المثيرة.

ومع ذلك فهذا هو انشطار نصفي كاذب. ليس الاختيار بين أن تكون متابعاً حذراً من ناحية، وأن تكون مخاطراً متهوراً من ناحية أخرى. من غير المحتمل أن يؤتي أي من هذين المدخلين أكله في عصر الثورة. موتورولا تخلّفت عن نوكيا - على سبيل المثال - في الانتقال إلى الهواتف الرقمية، ودفعت ثمناً غالياً لقاء سيرها زهواً. تعلّمت الشركة أنك لن تستطيع أن تلعب لعبة اللحاق بالمنافس الذي يتحرك بسرعة خفيفة. ومن الناحية الأخرى فإن موتورولا خاضت مقامرة هائلة بمشاركتها في الإيريديوم Iridium - عمل الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية - وكانت في نهاية المطاف مجبرة على شطب أموال كبيرة عندما ظهر أن التفاؤل في توقعاتها بشأن تبني الزبون كان زائداً عن حده. غير أن من الممكن أن تجد طريقاً وسطاً بين هاتين النهايتين. الشركات الثورية المخضمة محترسة وشجاعة ومنتبهة وسريعة.

مرة أخرى يقدم مجتمع رأس المال المخاطر تشبيهاً مفيداً. الرأسماليون المخاطرون يأخذون المخاطرة على عواتقهم، ولكنهم ليسوا متحملين كباراً للمخاطر. إيه تي أند تي AT & T في شراء صناعة السلك التلفازي، ومونسانتو Monsanto في إنفاق البلايين على رقاقة لعبة فيديو جديدة، هذان خطران كبيران. يبحث الرأسماليون المخاطرون عن فرص لا تتطلب الكثير من الأموال النقدية حتى تقلع. لقد بلغت الاستثمارات المبدئية في هوتميل Hotmail نحو ثلاثمئة ألف دولار، وبيعت الشركة إلى مايكروسوفت بما يقارب الأربعمئة مليون دولار. من الناحية التاريخية تمت تغذية وادي سيليكون بوقود الأفكار الجديدة ذات المظهر الأنيق، وليس بالملايين من القطع النقدية الأمريكية خضراء الظهر. يعمل الرأسماليون المخاطرون على تعزيز ثقافة الاقتصاد في الإنفاق في الشركات التي يمدّونها بالدعم، وبما

أنهم متورطون في صميم هذه الشركات - المساعدة على تعيين فريق الإدارة، ترأس اجتماعات مجلس الإدارة، صياغة الاستراتيجية مع المالكين - فجميعهم في موقع جيد يعرفون منه متى يضاعفون رهانهم، ومتى يقطعونه وينسحبون. المدير المالي التنفيذي العادي، مقارنة بالرأسماليين المخاطرين، منفاق. ومع ذلك فالرأسماليون المخاطرون يعرفون أن السرعة هي كل شيء. إنهم لا يتسامحون في الحديث عن الفعل، في الاستعداد للجاهزية. إنهم يعرفون أن الطريقة الوحيدة التي تحسم فيها التشكك الذي لا مفر منه بشأن الفرص الجديدة، هي أن تلوح بشيء أمام الزبائن، وترى إن كانوا سيعضونه.

يعيش الرأسماليون المخاطرون على شعار فيرجن Virgin القائل «لتقم بتبشيره لولبياً، هيا بنا نفعل ذلك». وفي الحقيقة فإن فيرجن قد أغلقت من الأعمال أكثر مما أوجدته كثير من الشركات طوال عمرها. تمتلك فيرجن خطة للخروج من كل عمل تدخل فيه، خطة تقلل الخطر المحتمل على اسم فيرجن التجاري إلى الحد الأدنى. لا يبرهن هذا النوع من التخطيط المسبق على أي حاجة إلى الالتزام بالفرص الجديدة، ولكنه يعترف بأن ما ينطبق على شركات وادي سيليكون ينطبق على فيرجن: الكثير من الشركات الناشئة سوف تفشل (على الرغم من ادعاء فيرجن بسجل مسيرة أفضل من تمويل الشركة المخاطرة العادية).

هنا مقولة راسخة: معظم المشاريع الجديدة سوف تفشل. هل يفهم الناس في شركتك هذا؟ يمكن لشركة المخاطرة أن تواجه الفشل خمس مرّات أو ستاً من أصل عشر انطلاقات، ومع ذلك تكون بطة. هل يمكن لأحد في شركتك أن يبقى بعد نسبة كهذه؟ عدد الشركات التجريبية التي تنطلق هو أقل أهمية من نسبة النجاح. وعلى العكس ففي العديد من الشركات تعتبر الالتزامات بأعمال تلفظ أنفاسها، وتبلغ كلفتها بلايين الدولارات «سالمة» في حين ينظر إلى شركات تجريبية لأقزام ليليبوتيين Lilliputian على أنها خطيرة. الخطر هو حاصل ضرب مبلغ الاستثمار

باحتمال الفشل . تجربة بمئة ألف دولار ذات نسبة فشل قدرها 80٪ هي في جوهرها أقل خطراً من استثمار يبلغ مئة ألف دولار بنسبة فشل قدرها 1٪ . على فرض أنه لا توجد قيمة متبقية لكل من المشروعين في حال الفشل، فإن الجانب السالب للمشروع «الخطر» هو 80,000 دولار ($100,000 \times 80\%$) ومليون دولار ($100,000,000 \times 1\%$) «للشيء المؤكد» . ومع ذلك فما هو الشيء الذي يمكن أن يحظى بالتمويل الأسرع في شركتك؟ كثير من الشركات لا تفلح في إدراك هذا الحساب البسيط، وإن أدركته فإنها تقوم بعدد أقل من الاندماجات الكبرى - على سبيل المثال - وتضع بذور العشرات من الشركات التجريبية منخفضة القيمة قليلة الخطر .

يجب التمييز بين الخطر على المشروع والخطورة على الحفظة

إن التفريق بين خطر المشروع ومجموعة الأخطار أمر مهم . يمكن أن يكون الخطر الذي يتهدد كل شركة تجريبية مفردة بالفشل كبيراً، ولنقل 80٪، ومع ذلك فلاحتمال هو أن تفلح شركة تجريبية واحدة من مجموعة مؤلفة من عشرة شركات، لكل منها فرصة نجاح واحدة من أصل عشر فرص . وهذا لا ينطبق على الاستثمارات الصغيرة في مفاهيم العمل الراديكالية الجديدة، في حين تكون نسبة العائد المحتمل في الحالة النموذجية على الاستثمارات الكبرى التراكمية متواضعة . يبحث الرأسماليون المخاطرون عن فرص ذات مكنون موجب هائل يقع ضمن سلسلة 1:10، 1:100 حتى 1:1000 . لو تميزت معظم مشاريع المحفظة بمثل هذا المكنون الموجب لكانت «القيمة المتوقعة» للمحفظة مرتفعة حتى وإن كانت احتمالات فشل كل مشروع لا تُقاس باحتمالات نجاحه . المستثمر المتبصر بعواقب الأمور لن يرغب في طرح استثماراته في مشروع واحد، بل سيكون مبتهجاً بأن يستثمر في كل محفظة المشاريع . وهذا بالطبع هو المنطق وراء حاضنات مثل سي إم دجي آي CMGI وآي سي دجي ICG والشبكة العالمية والتي تدير، على مواقع الشبكة العالمية، محفظة من الشركات الناشئة . ومرة أخرى فإن الكثير من الشركات تخفق في فهم هذا المنطق المتصل بمحفظة المشاريع، ولهذا فإن معظم الشركات لا تمتلك عشرات



وعشرات من شركات القواعد الجديدة التجريبية التي تفور
فتتلاشى. يجب على كل شركة أن تبني محفظة من تجارب
مفاهيم العمل كي تجد فرصة باهرة.

وبالمناسبة، فإنك إذا عاملت الشخص الذي انطلق
لتوه «بشيء مؤكد» نسبته 20٪ كما تعامل الشخص الذي
انطلق «بشيء مؤكد» نسبته 99٪ فنهايتك في شركة تعج
بالفئران الصغيرة الوجلة. من المتوقع أن يكون الفشل

حليف الشخص الذي يقوم بإدارة مشروع منظوري كبير في محفظة من مثل
هذا المشروع، ولكن الفتاة الصبية التي تمتلك مشروعاً تراكمياً في عمل
راسخ الأقدام يجب ألا تفشل أبداً. ومع ذلك مرة أخرى، فإن من النادر من
حصول هذا التمييز، فذلك يشبه قليلاً معاملة الشخص الذي يفشل في إيصال
كرة الغولف إلى حفرة الضربة الرابعة ضمن مسافة ثلاثمئة ياردة، كمعاملة
الشخص الذي لم يفشل إلا في ضربتين فقط. إفعل ذلك وسوف ينتهي أمرك
في شركة تعج بلاعبين لمسافة قدمين - أشخاص ذوي أمزجة عصبية
يجتمعون في عمل «سالم». لن تتوفر لشركتك فرصة مهما كانت للانضمام
إلى مصاف خالي الثروات. يجب أن ينفصل الخطر الشخصي تماماً عن خطر
المشروع. يجب عليك أن تحتفل بالفرد أو بالفريق الذي يقود رحلة إلى
المجهول.

غالباً ما تزيد الشركة من خطر إنجاز شيء جديد عند تقييمه، وذلك
لسبب بسيط، هو أن الإدارة العليا بعيدة جداً عن أن تقييمه بشكل مبني على
المعلومات - فهي بعيدة جداً عن الزبائن، وبعيدة جداً عن صوت المستقبل.
هناك فرق مهم بين الخطر الحقيقي والخطر المحسوس، الخطر الحقيقي
وظيفة لعدم التأكد من الحدوث الذي لا يمكن تقليصه إلى الحد المطلوب:
هل ستفلس التكنولوجيا؟ هل يدرك الزبائن قيمة هذه الخدمة الجديدة؟ ما هو
المبلغ الذي يرغبون في دفعه مقابلها؟ وهكذا دواليك. أما الخطر المحسوس
فهو وظيفة للجهل، وهو يتزايد كلما ابتعدت عما يفهمه أول شخص يضع

إينرون: لم نكن قادرين على البدء بأعمال جديدة ضمن الأعمال الحالية. سوف تنال الأعمال الكبيرة حظوتها أولاً. عندما أقلعنا بعملنا في بيع الكهرباء بالجملة قمنا من الناحية المادية بعزل فريق الإقلاع. كان هؤلاء الناس يعملون ضمن عمل مبيع الغاز بالجملة. قلنا لهم: «لا عودة».

ينمو الجنين البشري من خلال عملية انقسام الخلية: خلية منفردة تصبح اثنتين، فأربع، فثمان، فست عشرة، وهكذا دواليك. بعض الخلايا تصبح الرئتين، وبعضها الأظفار والعظام والأوتار العضلية، وبقية أعضاء وتراكيب الجسم. الانقسام والتمايز هما جوهر النمو، وهذا ينطبق على المؤسسات. عندما تتوقف الشركات عن الانقسام والتمايز فإن التجديد يقضي نحبه، والنمو يتباطأ.

على سبيل المثال، عندما أظهرت سجلات فيرجن الإشارات الأولى على السبات، أخذ السير ريتشارد برانسون Richard Branson كلاً من نائب المدير العام ونائب مدير المبيعات ونائب مدير التسويق، وشكل متهم نواة شركة بتركيبة جديدة. وفجأة لم يعودوا نواباً، بل أصبحوا مسؤولين. أضحت فيرجن بصورة مجتمعة أكبر شركة تسجيلات مستقلة في العالم، ولكن برانسون يدعي أنها لم تشعر في أي مكان بشعور شركة كبرى.

لم تكن فيرجن الشركة الوحيدة التي تؤمن بالانقسام الخليوي، فقد شهدت السنوات الأخيرة عدداً قياسياً من فكّ الإندماجات، والتخلي عن الاستثمارات وإفrazات الشركات المنبثقة (إيه تي أند تي AT & T ولوسنت Lucent، هيوليت - باكارد Hewlett-Packard وأجيلانت Agilent، ثري إم 3 M، وإيميشن Imation، روكويل Rockwell وكونيكرانت Conexant والعشرات غيرها). ومع ذلك فإن الكثير من هذه كانت قليلة جداً، وجاءت متأخرة جداً. أبطال الانقسام الخليوي الحقيقي يمارسون صيغة أكثر راديكالية بكثير من انقسام الحجيرة الحية إلى حجيرتين.

لعلك لم تسمع عن شركة إيلينوي تول ووركس Illinois Tool Works

ذات البلايين الستة من الدولارات. ومع ذلك فقد نمت أرباحها بين عامي 1994 و1999 بضعفي أرباح مؤشر ستاندرد أند بور 500. تم تقسيم هذه الشركة إلى أكثر من 400 وحدة عمل، بلغ معدل أرباح كل منها خمسة عشر مليون دولار، ولكل منها مديرها العام الذي يتمتع بكل صلاحيات المدير التنفيذي طالما تجاوزت الوحدة الأداء المنافس. عندما تبلغ واردات الوحدة خمسين مليون دولار يتم تقسيمها إلى وحدتين أو ثلاث. فمثلاً، قسم ديلتار Deltar التابع للشركة، والذي يبيع مثبتات بلاستيكية لسوق السيارات استغرق سبع سنوات حتى وصل بمبيعاته إلى مليوني دولار. وبعد أن تمّ فرزّه عن قسم فاستيكس Fastex وحصل على منشآته الصناعية الخاصة وعناصر مبيعاته، زادت إيراداته عن 700٪ في غضون أربع سنوات. وقد انقسمت ديلتر ذاتها منذ ذلك الحين مراراً وتكراراً. القسم الرئيسي اليوم لستة وعشرون «ولداً» يبلغ مجموع مبيعاتهم مجتمعين ثلاثمائة مليون دولاراً. وقد تمّ تقسيم الاستحواذ، الذي تم سنة 1998 بقيمة بلغت ثمانمائة مليون دولار، إلى ما يزيد عن ثلاثين وحدة. إليكم ما يقوله بعض أعضاء الفريق التنفيذي حول ولع الشركة بالانقسام الخليوي:

نحب أن ننافس شركة كبرى، لأن فرق إدارتها لا تمتلك الشعور نفسه الذي يملكه الناس عندنا. وليس هذا هو المجال الذي يتفوق فيه ذكاؤنا، بل هو أن الناس لدينا يركّزون على جزء صغير من السوق. وهم مثل الباحثين عن الكسب - وليس في هذا الأمر مبالغة.

نحن نطوّر مدراء بسرعة كبيرة لدرجة أن الشخص عندما يمكن أن يبدأ في إدارة عمل عندما يبلغ العشرينيات من عمره. بعض الأعمال تبدأ صغيرة جداً، ربما بخمسة إلى ثمانية ملايين دولار. هذا مكان كبير لتجربة الشباب. فإذا فشلوا لملمنا البقايا وانتقلنا، وإذا عملوا في شركة أخرى فإنهم سوف ينكمشون في وظائف ما. أمامهم الفرصة هنا للقيام بكل شيء⁽¹⁾.

(1) تيم ستيفنس: «الاندفاع مربح أيضاً»، إندستري ويك، 21 حزيران/يونيو 1999، 28 - 34.

إن فوائد الانقسام الخليوي لتجديد مفهوم العمل عديدة، أولها أنه يحرر الإنسان ورأس المال المادي من جبروت أي نمط عمل منفرد. لقد سمعت ما يقال من أن الحجم هو عدو التجديد، وهذا ليس بصحيح. التزمت هو القضية. وحدة عمل سواء أكانت بحجم مليون أو عشرة ملايين دولار، تتعلق من الناحية النموذجية بنمط عمل واحد. إن الذي يقف حائلاً دون التجديد هو الولاء لذلك النمط من العمل، وليس حجم العمل بحد ذاته، يخلق الانقسام الخليوي فراغاً لأنماط عمل جديدة. لو بيه Lou Pai من إينرون، الذي ترك قسم التجارة بالكهرباء بالجملة، ليقلع بعمل يبيع الطاقة المستجرة من مصادر خارجية للزبائن التجاريين بصورة مباشرة، يعبر عن ذلك ببساطة فيقول:

إذا كنت تدير عملاً موجوداً، وكنت مسؤولاً عن عمل جديد أيضاً، فلست في حقيقة الأمر مسؤولاً في كثير من الأحيان عن نجاح العمل الجديد طالما أن عملك القديم يستمر في أدائه الجيد. نحن نريد من كل شخص يقوم ببناء عمل جديد أن ينخرط فيه بنسبة 100٪.

وثاني هذه الأسباب أن الانقسام الخليوي يوفر فرصاً لتغذية مواهب البحث عن الكسب، فهو يقلل من عدد الخدم الذين يقومون على مستودعات الآخرين، ويزيد من عدد الباحثين عن الكسب الذين يديرون أعمالهم الخاصة. وثالثها أن الانقسام الخليوي - بمحافظته على الوحدات صغيرة مع التركيز عليها - يبقي المدراء العامين قريبين من صوت الزبون. ورابعها أنه - من خلال بعثته للقوى - يُضعف قدرة الأقسام الكبيرة على قتل المشاريع التي يمكن أن ترفع سيل إيراداتها للمحافظة على فاعليتها. فمثلاً، قرار هيوليت - باكارد بوضع وحدة طابعتها النافثة للحبر، وقسم طابعتها الليزرية في قسمين مختلفين ساعدهما على تخطي مناقشة إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر للمحافظة على النجاح، هذا الإحياء الذي كان في غالب الأحيان يعطل نظام الحوافز الجديدة، وبذلك استفادت هيوليت - باكارد في أنها أصبحت الأولى في العالم في العاملين الطباعيين معاً.

إن الانقسام الخليوي يرغم الشركات بصورة مؤكدة على المثابرة على الإنتاج المشترك بقص الكثير، بغرض تخفيض التكلفة، ولكن الإنتاج على هذا الشكل لم يعد يمثل الميزة التي عهدناها تماماً، والتفكك لم يعد يكلف كما كان عليه الحال في الماضي. السرعة والمرونة والتركيز لم تكن مهمة أبداً كما هي عليه اليوم. ولهذا فإن الانقسام الخليوي هو المبدأ الحاسم للتجديد. وعليه، فهل تمتلك شركتك أي أقسام قيمتها بليون دولار أو يزيد؟ أعط السيد جيمس فاريل James Farrell، المدير التنفيذي لشركة إيلينوي تول ووركس سكيناً منحنية، وسوف يحولها إلى ستة وستين عملاً متقناً تقريباً!

قاعدة التصميم العاشرة: جمع الثروة الشخصية

لا يمكنك مكافأة الباحثين عن الكسب كالخدم، والشركات التي تفشل في هذه الحقيقة البسيطة سوف تخرج المواهب الباحثة عن الكسب. **إينرون:** إذا خالفنا قدوة، فهي قدوة التعويض. إننا ندفع لأناس مثل الباحثين عن الكسب. كثير من الشركات تتحدث عن الباحثين عن الكسب، وتطلب إلى الناس أن يتحملوا المخاطر، فإن نجحوا لم يحصلوا على شيء أكثر من فتات مكافأة، وإذا فشلوا سرحوا من عملهم. تدرك إينرون بأنك إذا أردت للناس أن يخلقوا ثروة فعليك أن تتقاسمها معهم، ليس مع حفنة من الموظفين التنفيذيين أصحاب الامتيازات، بل مع الثوريين الناجحين في كل المستويات.

تأمل في النقطتين البيانيتين التاليتين اللتين تشيران إلى معنى أوسع: سنة 1999 التحق 25٪ من طلبة كلية التجارة حملة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة هارفارد، بالعمل في شركات يقل تعداد عمّالها عن الخمسين، والتحق 25٪ من طلبة كلية التجارة حملة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة إستانفورد في شركات يقل عدد عمّالها عن الخمسة والعشرين. إن حملة الماجستير يشمون رائحة الثروة، ويعرفون أن أفضل الفرص ليجمعوا الثروة هي الالتحاق بالعمل لدى شركات تبحث عن الكسب، وتكافئ الناس على خلق الثروة.

يجب أن يعطى الأفراد
الباحثون عن الكسب فرصة
الربح الكبير - فرصة قطف
المكافآت طرداً مع دورهم
أو لقبهم



لم تكن شركة أندرسون كونسلتينغ Anderson Consulting بخيلة عندما عوضت كبار شركائها، ومع ذلك فقد ترك الشركة ثلاثة منهم سنة 1999 إلى شركات ناشئة تبحث عن الكسب.

لن يعمل الباحثون عن الكسب لقاء نتف من المال، ولكنهم يعملون لقاء حصة من الأسهم الاسمية. أظهرت دراسة حديثة قامت بها شركة استراتيجيك كومبنسيشن ريسيرتش Strategic Compensation Research Associates بأن شركة الشبكة العالمية العادية قد أصدرت أسهماً ممنوحة للعاملين يمكن أن تقلل عدد المساهمين الحاليين بنسبة 24٪ فيما لو استخدمها هؤلاء العاملون⁽¹⁾. يطالب الباحثون عن الكسب بحصة من العمل، ومن ذا الذي يلومهم على ذلك؟ الطاقة التي تصرف في سبيل خلق شيء من لا شيء تساوي أضعاف الطاقة التي تُستهلك في تخليص تركة شخص آخر من العيوب.

مفاهيم العمل الراديكالية، وطاقة الباحثين عن الكسب، هما «رأس المال» الحقيقي في عصر الثورة. ولا عجب أن يتوقع أصحاب الأفكار أن تكون مكافأتهم ومكافأة المساهمين الآخرين على سوية واحدة. إنهم يريدون بالتأكيد أن يفعلوا شيئاً «عظيماً من فوره» ولكنهم يريدون أيضاً أن يروا تداخلاً بنسبة 1:1 بين المساهمة وصافي القيمة.

كان العاملون في الماضي يرغبون في كثير من الأحيان، بمقايضة فرصة المسؤولية الكبيرة براتب كبير في شركة ناشئة مخاطرة لقاء وعد بوظيفة

(1) مات كرانتز: «ثروة عمال موقع الشبكة العالمية الحي المفاجئة يمكن أن تستوي مع ثروة المستثمرين»، يو إس إيه توديه، 26 تشرين الأول/أكتوبر 1999.

دائمة، ذات مرتب ولكن دون مسؤولية، في شركة وقورة ولكنها آمنة. واليوم - بعد عقد من عمليات تقليص عدد العاملين المستمرة - يعرف العاملون أنه لم يعد من أمان في الوظائف في شركة ذات موقع متميز في السوق أكثر مما هو عليه الحال في شركة ناشئة على الشبكة العالمية. إنهم يسألون أنفسهم؛ لماذا يجب علينا، والحالة هذه، أن نخلد إلى الأرض، في حين أن الجانب العلوي في مكان آخر، تعلو فيه المستويات أكثر فأكثر. وفي النهاية كم هو عدد الثوريين الذين تعرفهم ممن يريدون أن ينتظروا نحو عشرين سنة حتى يحصلوا على ركن مكتبي لهم وأسهم ممنوحة؟

تأمل في هذه القضية. أدى رفض هاسو بلاتنر Hasso Plattner - عندما كان يشغل سنة 1998 منصب المدير التنفيذي المشارك لشركة البرمجيات الألمانية ساب SAP - خطة لتخصيص أسهم ممنوحة لفريق الإدارة العليا في أمريكا إلى موجة من نقض الولاء. «عندنا في ألمانيا فلسفة مختلفة. ما كنت لأضحى بالشركة في سبيل حفنة من مدراء أمريكيين»⁽¹⁾. وقد تمّ اتخاذ هذا الموقف رغم أن حصة بلاتنر الذاتية في الشركة كانت تبلغ البلايين. وخلال شهرين من هذا القرار كان رئيس الحسابات العالمية في الشركة، وهو أول من أثار موضوع الأسهم التي تمنحها الشركة لموظفيها أمام بلاتنر، قد انتقل إلى أريبا Ariba مقابل أسهم كثيرة ممنوحة للموظفين من قبل الشركة. شهدت ساب SAP أمريكا في غضون ثمانية عشر شهراً من ذلك، رحيل أكثر من مئتين من كبار مدراءها، ميممين شطر شركات أقل بخلًا، والسبب بسيط: ففي عصر الثورة، سوف تتزايد صعوبة خلق الثروة ما لم تكن مستعداً للمشاركة عليها.

استمع إلى جيم تايلور Jim Taylor المعروف بإيمانه بالمستقبل، وهو يقول: «يجب أن يكون لديك تقليد لمكافأة الناس بما يعكس التغيير غير

(1) نيل إي بوديت: «كيف عجز عملاق من البرمجيات عن اللحاق بثورة الشبكة العالمية»، وول ستريت جورنال، 18 كانون الثاني/يناير 2000.

الخطي الذين يدخلونه على العمل، ويجب أن يكون واضحاً لدى الجميع بأن التجديد المنظوري هو أكثر الطرق رسوخاً لجني المكافآت الاقتصادية الرائعة».

تفخر شركة تشارلز شواب بخطتها الواسعة لتملك الأسهم، مع المحافظة على تركيز كل شخص على خدمة الزبائن من خلال طرق تؤدي إلى خلق ثروة جديدة. يقول أحد كبار الموظفين التنفيذيين: «جميع العاملين يملكون أسهماً. ولكل واحد نفس المقام، وهناك انسجام في جدول الأعمال. نعرف جميعاً أننا يمكن أن نصبح أغنياء إذا قمنا على خدمة الزبون بشكل أفضل مما يخدمه الآخرون».

إن خطط تملك الأسهم من قبل العاملين هي البداية، ولكنهم لا يتعدون بما يكفي. يحتاج المجددون إلى أكثر من حصة في أسهم الشركة؛ إلى حصة في أفكارهم الذاتية، إذ - من غير ذلك - ستنقصهم المثابرة والشجاعة، وهما اللتان تمثلان - في أحوال كثيرة جداً - الفرق بين النظرة الثاقبة اللامعة وبين مفهوم العمل الجديد النابض بالحياة. يجب أن يمنح الأفراد الباحثون عن الكسب فرصة الربح الكبير؛ فرصة قطف المكافآت بصرف النظر عن دورهم أو لقبهم. هناك رأي طريف في كثير من الشركات هو أن المرتبة مرتبطة بخلق الثروة؛ وإلا فكيف يمكن للمرء أن يشرح تركيبة التعويضات الهرمية الشديدة السائدة في معظم الشركات؟ ومع ذلك فالموظفون التنفيذيون هم غالباً أكثر حرصاً من المخالفين للقواعد. إنهم في أحسن أحوالهم يخلقون مناخاً يمكن أن يزدهر فيه التجديد الراديكالي. ينبغي على الشركة - حتى تكون ثورية مخضمة - أن تفصل التعويض عن المرتبة والدرجة، واللقب الوظيفي والموقع في السلم الوظيفي. وهذا ما فعلته إينرون. هناك أربعة مستويات ضمن عمل إينرون الذي يتعاطى تجارة الغاز: متاجر ذات مرتبة دنيا، ومتاجر ذات مرتبة عليا، ونائب رئيس، ومدير عام، وفي كل سنة تكسب حفنة من المتاجرين ذوي المرتبة الدنيا أكثر مما يكسب المدير العام، ويحقق عدد لا بأس به من المتاجرين ذوي المرتبة العليا دخلاً أكبر بكثير من نائب الرئيس العادي.

تركز أربعة، من أصل المواضيع الثمانية في «بيان» رؤى إنرون، على دفع الاستراتيجيات الثورية: التجديد والإبداع والتنوع والتغيير. فلا غرو إذن أن تؤمن إنرون بمكافأة الباحثين عن الكسب حسب مقياس مساوٍ لإنجازاتهم.

إليك فيما يلي كيف ساعد هذا المبدأ البسيط إنرون على بلوغ الشأو الذي وصلت إليه اليوم. في كل مرة تنشئ إنرون عملاً جديداً - سواء كان إنرون إنترناشيونال Enron International أو إنرون إنيرجي سيرفيسز Enron Energy Services (استجزار الطاقة من المصادر الخارجية) أو إنرون كوميونيكيشنز Enron Communications (للمتاجرة بالحزمة العريضة) - كان فريق الإقلاع يُمنح شريحة مهمة من الأسهم الوهمية. يتم تحديد قيمة الأسهم الاسمية حسب نمو القيمة التي تعطى للعمل الجديد، ويمكن أن تحتسب باستخدام مضاعفات الواردات أو الأرباح أو من قبل مصرف استثماري خارجي. استخدمت إنرون الأسهم الوهمية من أجل اجتذاب المواهب من الشركات الأخرى وذلك بالطريقة نفسها التي تستخدمها شركة منطلقة فنية مندفعة. عندما يصبح العمل الجديد مولداً لأرباح مهمة، تتم مقايضة الأسهم الوهمية الأصلية في المشروع الخاص بأسهم إنرون الحقيقية. في حالة إنرون إنيرجي سيرفيسز تسلم نحو أربعين شخصاً من أفراد فريق الإقلاع أسهماً وهمية. فلا عجب أن يكون الباحثون عن الكسب الطموحون في إنرون تواقين للابتعاد وإطلاق أشياء جديدة. يركز هذا النظام أكثر العاملين في إنرون طموحاً وإبداعاً على خلق الثروات الجديدة التي تدفع بتقييم الشركة في السوق دائماً إلى الأعلى.

يعتقد الموظفون التنفيذيون في إنرون أن من غير المحتمل أن يدفع الراتب وحده الناس إلى البحث دون كلل، عن مشاريع ومدخلات غير تقليدية. لقد أضحت إنرون قادرة على اجتذاب مواهب مالية عالية، مواهب من الصنف الذي قد يلتحق بالعمل لدى غولدمان ساكس Goldman Sachs أو سالمون سميث بارني Salmon Smith Barney لأنهما تعطيان الأفراد حصة

كبيرة من الثروة التي يخلقونها. لقد وظّفت إينرون في إحدى السنوات عدداً من الشباب المندفعين (hot) المتخرجين من كلية وورتنون لإدارة الأعمال Wharton Business School أكثر مما وظّفته أي شركة استشارية، أو مصرف استثماري. تعرف إينرون أنك لن تتمكن من كسب حرب المواهب، إذا لم تشعر هذه المواهب بأنها تمتلك فرصة الموت في سبيل السياج.

قبل عقد من الزمن، كان أمام الباحثين عن الكسب حفنة من الخيارات، ولكن فرصهم غير محدودة في عالم تتلاطم فيه أموال شركات المخاطرة. سل الرأسماليين المخاطر في وادي سيليكون أن يسموا أكثر الموارد ندرة في سلسلة قيم خلق الثروة، وسوف يعطونك الجواب نفسه: شخص يتميز بولع الباحثين عن الكسب والخبرة التشغيلية، ويمكن أن يكون مديراً تنفيذياً فعالاً. يوجد في شركتك العشرات ممن تنطبق عليهم مواصفات هذه الوظيفة، فهل يجب أن يتركوها بحثاً عن حظوظهم؟ واحدة من أقدم الحِكَم في العمل هي أنك تحصل على ما تدفع ثمنه. فإذا لم ترغب شركتك في أن تدفع ثمن البحث عن الكسب، وثمر التجديد، فإنها لن تحصل عليهما.

هل شركتك مبنية من أجل التجديد؟

لنعد إلى الوراء قليلاً ونتأمل في قواعد تصميم التجديد، وفي الصفات التي تشيع في الشركات الثورية المخضرمة وحُمى الثورة فيها. يمكن أن تتظاهر شركتك بأنها جادة في التجديد، ولكن هل ألزمت نفسها بشكل كامل بتجسيد قواعد التصميم في كل سبيل، وكل يوم؟

سل نفسك هذه الأسئلة:

- هل شركتك مستعدة لزيادة تطلعاتها إلى الحد الذي لا تكتفي معه بأقل من التجديد الراديكالي؟
- هل شركتك مستعدة بطرح تعريفها «للسوق المخدمة» وتعريف أفق فرصتها باتساع أكبر؟

- هل شركتك مستعدة للبدء في البحث عن قضية يمكن أن تكون عظيمة جداً، وعلى حق جداً، لدرجة أنها تحول ثلة من سكان المهاجع الصغيرة الخائفين إلى محاربين صليبيين؟
 - هل الإدارة العليا في شركتك مستعدة للسكوت قليلاً والبدء بالاستماع إلى الموظفين الشباب الجدد، وإلى هؤلاء الموجودين في أطراف الشركة استماعاً حقيقياً؟
 - هل شركتك مستعدة لفتح عملية استراتيجيتها على مصراعيها أمام كل فكرة عظيمة دون الاهتمام بمصدرها؟
 - هل شركتك مستعدة للبدء بتمويل أفكار الجناح المتطرف، حتى وإن كان 80٪ من عائد هذه الأفكار صفراً.
 - هل شركتك مستعدة لأن تحرر بعضاً من أفضل العاملين لديها حتى ينطلقوا للعمل في بناء أنماط عمل الغد؟
 - هل شركتك مستعدة للبدء في الانتباه على بذور التجديد الصغيرة التي تكافح الآن لشق التربة العليا؟
 - هل شركتك مستعدة لأن تستخدم الإمبرياليين الذين يفضلون ترؤس إمبراطورية كبيرة ولكنها بطيئة الحركة، من أن تعطي الحكم الذاتي للشباب من بناء العمل المتحمسين؟
 - هل شركتك جاهزة لفك الربط بين التعويض والموقع على السلم الوظيفي والخبرة وتتقاسم الثروة مع المفكرين الراديكاليين والفاعلين الشجعان؟
- من المحتمل كثيراً ألا تكون شركتك قد اعتنقت بعد جدول أعمال التجديد. وينبغي عليها - حتى تزدهر في عصر الثروة - أن تلزم نفسها بشكل كامل بجعل تجديد أنماط العمل قدرة راسخة. هذا هو التحدي الذي سوف نتصدى له في الفصل المقبل والأخير.





إنك - ولمرة واحدة - لا تبشر انطلاقتك

من وراء ظهرك. نعم، ثمة شركات تجسد عدداً من قواعد تصميم التجديد. بيد أنه لا توجد شركة واحدة من هذه الشركات تدعي بأنها جعلت التجديد موجوداً في كل مكان، كعمل تطويري للأساليب والأنظمة، أو دورة الزمان، أو خدمة الزبائن السريعة، أو عشرات أخرى من القدرات الأقل ضرورة. هذه أخبار طيبة، ولكن الأخبار السيئة هي أن الأوان سيكون قد فات حينما تقرأ في مجلة بيزنيس ويك Business Week أو فورشن Fortune قصصاً متزلفة عن شركات ساندت حركة الكفاح من أجل التغيير، ونسجت «قواعد التصميم» في لحمة مؤسساتها، وأعلنت أن التجديد الراديكالي هو جوهر كفاءتها.

إحذر الوقت اللازم لشركتك حتى تعتق لائحة التجديد الجديدة؟ هل ترغب في أن تبدأ الآن، وقبل وقت طويل من أن تتحول مبادئ وممارسات تجديد مفهوم العمل إلى كتيبات منشورة عن «الممارسات الفضلى» المحببة كثيراً والاستشاريين، وشركات أسفل الربع الإحصائي التي تغتذي بها؟ فكر لحظة قبل أن تجيب، ذلك أن حصتك من ثروات المستقبل تعتمد في نهاية المطاف على طريقة جوابك.

لقد استغرقت شركات مثل فورد Ford وزيروكس Xerox وكاتربيلر Caterpillar عقداً من الزمن أو يزيد، كي تستعيد المكانة التي فقدتها عندما تراجعت مسيرتها نحو الجودة عن منافسيها اليابانيين. إنك لن تمضي في هذه المرة عشر سنوات كي تلحق بالركب، ولن ترى أنوار الإنذار تضيء هذه المرة أيضاً. الشركات الثورية الصناعية كالصواريخ على منصّة الإطلاق. بُم! وينتهي كل شيء.

خلخة الأساسات

يتعين عليك - كي تعتنق لائحة التجديد الجديدة - أن تضع على المحك كل عقيدة إدارية ورثتها عن عصر التقدّم، اعتقاداً تلو اعتقاد، ولبنة بعد لبنة. يجب أن تتفحص الأسس التي تحد من منظومة قناعاتك عن الريادة، وتكوين الثروة والإبداع والتنافس، وعليك أن ترمي بكل لبنة تجدها قديمة ومهشمة، وتدفع مكانها بلبنة جديدة. لا بد أنك الآن قد جمعت عدداً من الأفكار عن النقطة التي ستنتقل منها:

اللبنة القديمة: الإدارة العليا مسؤولة عن وضع الاستراتيجية.

اللبنة الجديدة: يمكن لكل واحد أن يساعد في صياغة الاستراتيجيات التجديدية.

اللبنة القديمة: الطريق إلى الفوز هي أن تتحسن بسرعة أكبر.

اللبنة الجديدة: التجديد الذي يحطم القواعد هو طريق الفوز.

اللبنة القديمة: تكنولوجيا المعلومات تخلق ميزة تنافسية.

اللبنة الجديدة: مفاهيم العمل غير التقليدية تخلق ميزة تنافسية.

اللبنة القديمة: الخطر الكبير هو في أن تكون ثورياً.

اللبنة الجديدة: الزيادة من الأشياء المتماثلة هي الخطر الكبير.

اللبنة القديمة: يمكننا أن ندمج طريقنا نحو روح المنافسة.

اللبنة الجديدة: ليس هناك من تداخل بين الحجم والربحية.



اللبنة القديمة: التجديد يساوي منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة.

اللبنة الجديدة: التجديد يساوي مفاهيم عمل جديدة تماماً.

اللبنة القديمة: الاستراتيجية هي القسم السهل، والتنفيذ هو القسم الصعب.

اللبنة الجديدة: الاستراتيجية سهلة فقط إذا اقتنعت بأن تكون مقلداً.

اللبنة القديمة: يبدأ التغيير في القمة.

الشركات الثورية الصناعية كالصواريخ على منصة الإطلاق. بم! وينتهي كل شيء.

اللبنة الجديدة: يبدأ التغيير بالكفاح من أجل التغيير.

اللبنة القديمة: مشكلتنا الحقيقية هي التنفيذ.

اللبنة الجديدة: مشكلتنا الحقيقية هي التراكمات.

اللبنة القديمة: الوضع على قدم المساواة فضيلة دوماً.

اللبنة الجديدة: التنوع والتغاير هما مفتاحا التجديد.

اللبنة القديمة: لا يمكن أن تقوم الشركات الكبرى بالتجديد.

اللبنة الجديدة: يمكن أن تصبح الشركات الكبرى ثورية مخضرمة.

اللبنة القديمة: أصحاب المواقع المتميزة يفقدون دوماً انطلاقات

الباحثين عن الكسب.

اللبنة الجديدة: يمكن أن تجلب مبادئ وادي سيليكون.

اللبنة القديمة: لا يمكنك أن تجعل من التجديد مقدرة.

اللبنة الجديدة: بالطبع، نعم تستطيع، ولكن ليس دون جهد.

إذا أردت لشركتك أن تكون جاهزة للثورة، فلا بد من أن تتفحص كل

اعتقاد.

الانخراط في الالتزام

يجب عليك أن تصدق ثلاثة أشياء كي تلزم تنظيمك ببناء المقدرة على التجديد الراديكالي.

- الاستثمار في جعل التجديد مقدرة سوف يعطي أرباحاً كبيرة على الأسهم.
- هناك في تنظيمك ثروة من الإبداع الدفين، وحمية الباحثين عن الكسب التي لم تستنبط بعد.
- إن من الممكن حقاً أن نجعل التجديد مقدرة نظامية.

العائدات على التجديد

لو عملت في حياتك في شركة، ديدنها الجودة، لعرفت كم كرست من الوقت والجهد حتى تصبح الجودة من الناحية الإدارية قدرة. يمكن أن تكون الجودة مجانية ولكن تكوين الجودة كميزة هو تعهد باهظ الثمن. ومع ذلك فإنها تستحق في نظر العالم هذا الجهد. أعتقد أن أمر الاستثمار في تجديد العمل - باعتباره قدرة - سليم على الأقل مثل سلامة الاستثمار في الجودة، هذا مع تحديد المردود الكامن في الثورة الصناعية؛ وهو مردود ينعكس على أمر تكوين الثروة في الشركات المخالفة للقواعد.

فإذا وافقت، فعليك أن توافق على أن الكثير من الشركات كانت تخطيء في توجيه طاقاتها، فتتخط حتى تنقض على آخر كسرة من الثروة المتبقية في نمط عمل يلفظ أنفاسه، في حين أنها تتجاهل كثيراً فرصة خلق ثروة جديدة من مفاهيم عمل جديدة. ربما عقدت شركتك عدداً قليلاً من حلقات حل المشاكل. لعل الإدارة العليا استضافت مؤتمراً لمدة يومين في منتج رعوي لدراسة تحديات التجديد والنمو. ولو كنت أميناً لاعترفت بأن هناك تفاوتاً كبيراً بين مقدار الطاقة التي كرستها شركتك نحو الأفضل، والجهد الذي صرفته في سبيل التمايز، ولأن تصبح جاهزة للثورة. يبدو أن الاعتقاد الضمني هو أن التحسن المتراكم عمل يقصم الظهر بينما التجديد أمر

لا تستطيع أن تضع البرق
في زجاجة، وتستطيع أن
تضع موانع للصواعق



سهل. هذا بالطبع هراء. إن بناء مقدرة أساس أمر صعب ومكلف، ولكن عائد الاستثمار في التجديد، سوف يغطي على كل استثمار في أي مجال رأسمالي آخر يمكن أن يتصوره المرء.

الشركات الثورية في كل مكان

على الرغم من الدروس المستقاة من وادي سيليكون، حيث الناس الذين كونوا الثروات من النوع الذي يقل احتمال أن يفعلوا ذلك، يوجد تحدّ في كثير من الشركات بأن من غير المحتمل أن يكون موظفو الحلقة الأولى مصدراً للتجديد في خلق الثروة. قبل ثلاثين سنة كان النزر اليسير من الناس يعتقدون أن العمال ذوي الياقات الزرقاء الذين أمضوا في التعليم الرسمي أكثر من اثني عشر عاماً، يمكن أن يتحمّلوا مسؤولية تحسين الجودة. خلال بضع سنوات لن تكون الفكرة القائلة إن العمال «العاديين» هم منبع تجديد مفهوم العمل ملفتة للنظر أكثر من الاقتراح بأن كل شخص مسؤول عن الجودة. ومع ذلك فلن يكون لحكم النخبة مجال في عصر الثورة، إلا إذا كنت وزملاؤك مستعدين من فوركم هذا، لقبول حقيقة وجود ثوريين في كل أرجاء شركتكم.

تحقيق مصادفة الأشياء السارة

هل يمكن جعل شيء فوّار كالتجديد، يسير وفق أسلوب معيّن؟ مرة

أخرى التشبيه بالجودة مفيد. في غابر الأيام، كانت الجودة من النوع الذي تقدمه رولز رويس Rolls-Royce أو تيفاني Tiffany أو هيرمز Hermes يتطلب عين الفنان التي لا تخطيء، ويديه الماهرتين. من ذا يصدق أن سيارة تويوتا يمكن أن تصبح مأمونة مثل سيارة بينتلي Bentley أو أن تكون ساعة سواتش Swatch قادرة على ضبط الوقت أكثر من ساعة روليكس Rolex؟ ومع ذلك فقد كان الدلو الوحيد الذي أدلت به حركة الجودة هو تصنيع الشيء الذي لا ثاني له، وإتاحة وجوده في كل مكان. وغني عن القول: إن وضع برنامج مسبق للأوقات التي تصدر فيها صيحات وجدتها! وجدتها! ضرب من المستحيل. سيبقى التجديد على الدوام مزيجاً من مصادفة الأشياء السارة، والعبقرية والحضور الذهني الخالص. لا تستطيع أن تضع البرق في زجاجة، ولكنك تستطيع أن تصنع موانع للصواعق. يمكن أن يقر الناس بشرعية التجديد غير الخطي، وأن يتعهدوه بالرعاية، ويحتفلوا به، ويكافئوه.

يجب عليك أن تبشر بقواعد التصميم حتى تتمكن من خلق أرض خصبة لتجديد مفهوم العمل. ولكنك لن تستطيع التوقف عندها، فلا يكفي أن تخلق مناخاً للتجديد الراديكالي، ولا يكفي أن تبجل المكافحين من أجل التغيير، بل ينبغي عليك أن تخلق مقدرة إيجابية لتجديد مفهوم العمل. وما يأتي بعد ذلك هو برنامج لأي شخص يود أن يحرز قصب السبق في البدء ببناء مصدر يعول عليه في الميزة التنافسية في عصر الثورة.

حل التجديد الجديد

في حين تشكل قواعد التصميم العشرة، ومبادئ حركة المكافحين من أجل التغيير أجزاء من حل التجديد، فإن هناك مكونات على قدم المساواة في أهميتها:

- المهارات.
- المقاييس.
- تكنولوجيا المعلومات.
- عمليات الإدارة.

تشكل كل من هذه المكونات عناصر حاسمة في حل التجديد الجديد،
ولك منها دور لا غنى عنه في خلق مقدرة عميقة على تجديد مفهوم العمل
(انظر الشكل: «التجديد كمقدرة»).

التجديد كمقدرة

قواعد تصميم التجديد الراديكالي

التجديد كمقدرة

المعلومات من أجل التجديد	مهارات التجديد
عمليات الإدارة	مقاييس التجديد

الكفاح من أجل التغيير

المهارات

لا تملك شركتك في نهاية الأمر فرصة لريادة الثورة، إذا كانت عقول
سكانها محدودة بالعصر الصناعي. يجب أن تتحوّل جذور كل عقل في
شركتك إلى عصر الثورة. التدريب ثقيل على النفس، والتعلّم مجهد، ولكن
لا مناص من ترسيخ المقدرة. سل نفسك الأسئلة التالية:

- كم يبلغ - في شركتك - عدد الأشخاص الذين يفهمون دور الثورة
الصناعية في تكوين الثروة؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيفية احتساب نسبة الاهتراء في أنماط العمل
الحالية؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيفية تحديد وتفكيك بنية الصناعة، وتزمت
الشركة؟

- كم يبلغ عدد القادرين على استخراج التنبؤات التي تتميز بالملكية الشخصية من بحر زاخر بالمعلومات عن العثرات؟
- كم يبلغ عدد الحاذقين في اختراع مفاهيم عمل جديدة، وإعادة اختراع القديم منها؟
- كم يبلغ عدد الذين يشعرون أنهم مسؤولون شخصياً عن تجديد العمل؟
- كم يبلغ عدد الذين يفهمون مبادئ الكفاح من أجل التغيير، ويعرفون كيفية المبادرة بحملة تجديد عام؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيف يقيمون شركة تجريبية منخفضة التكاليف من أجل اختبار فكرة جديدة راديكالية؟
- كم يبلغ عدد الذين يسعون في سبيل تطبيق قواعد تصميم التجديد على أقسام الشركة التابعة لهم؟

إن لم تستطع الإجابة عن «غالبية» الأسئلة، فإن شركتك ليست جاهزة للثورة. لو قرأت الفصول الثماني الأخرى من هذا الكتاب لقطعت شوطاً بعيداً في عملية «إعادة تجهيز نفسك بالمهارات» استعداداً لعصر الثورة. سوف تحتاج الشركات - كي تزدهر في عصر الثورة - إلى آلاف وليس عشرات من الأفراد الجاهزين للثورة. لا يكفي وجود جُزئيات من الكفاءات؛ أفراد هنا وأفراد هناك، هم مصادر التجديد غير الخطي. يتطلب الأمر في معظم الشركات تدريباً منتظماً في كل نواحي الشركة، كي يتم ترسيخ الجودة لتصبح مقدرة ثابتة. وينطبق الوضع ذاته على تجديد مفهوم العمل. دع عنك كل ما ذكر من هراء في بيان مهمة شركتك حول الإبداع والتجديد، فإنها ما زالت تقول ما لا تفعل طالما أنها لم تسع جاهدة نحو المتمردين الصناعيين. يجب أن يحتل التجديد الفقرة التالية في برنامج كل جامعة لإدارة الأعمال. يجب عليك أن تتصل بنائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية، أو الشخص الذي يدير التدريب ضمن الشركة، وأن تقول له: إن لديك حفنة من أفكار في سبيل تغيير المنهاج.

المقاييس



هل قرأت من قبل المقالة الكلاسيكية «في حماقة مكافأة أ حين يكون الأمل في ب»⁽¹⁾. تنطوي هذه المقالة على درس لكل شركة تريد أن تؤجج نيران التجديد، وخلق ثروات جديدة. تمتلك شركات كثيرة عشرات الإجراءات التي تركز على التكلفة والفعالية، وإرضاء الزبائن، وتدفع للناس أجورهم لقاء إحراز التقدم وفق هذه المقاييس. بيد أنني أرى من خلال خبرتي، أن القليل من الشركات تمتلك مقاييس تركز على التجديد الراديكالي. وإذا ساورك أي شك في ذلك فأليك هذا الامتحان القصير:

- كم عدد الإجراءات التي تركز في شركتك بصورة واضحة على التجديد (مقابل رفع درجة التفاؤل)؟
 - كم يبلغ - في شركتك - عدد الأفراد الذين يستطيعون أن يتحدثوا عن أداء التجديد بالكثرة التي يتحدثون فيها عن فعالية تكاليف الشركة؟
 - كم يبلغ - في شركتك - عدد الأشخاص الذين يمتلكون مقاييس أداء شخصية تتعلق بالتجديد؟
 - هل تتميز شركتك بصورة نظامية عن الشركات الأخرى في التجديد؟
- تستخدم شركات كثيرة بطاقة علامات غير متوازنة، بصورة متعمدة ترجح كفة رفع درجة التفاؤل كثيراً عن كفة التجديد. غالباً ما يتم دفع

(1) ستيف كير: «في حماقة مكافأة آ حين يكون الأمل في ب»، صحيفة أكاديمية الإدارة، 18 (كانون الأول/ديسمبر 1975): 769 - 783.

المدرء من خلال إجراءات - مثل العوائد من صافي الأصول، والعوائد من الأسهم الاسمية، والقيمة الاقتصادية المضافة، والعوائد من الاستثمارات - وذلك من أجل إلحاق المزيد من الأذى بالتجديد. كم من المرات سمعت باحثاً عن الكسب يتفاخر بفعالية رأس المال؟ ينبغي أن تدرك شيئاً من خلال عدم سماعك لمثل هذا الكلام. ليس الأمر هو أن مقاييس العصر الصناعي مناوئة للتجديد، بل أنها ليست مع التجديد. هذه ضربة قاضية في عالم يكون فيه التجديد هو الطريق الأكثر رسوخاً نحو خلق الثروة. عندما تغيب المقاييس المؤيدة للتجديد، فإن مجريات التقصير في كثير من المنظمات هي «معظمها من الشيء ذاته».

المقاييس التقليدية لا تجبر الشركة على دراسة كيفية أدائها مقابل أداء منافسين جدد، وغير تقليديين طلباً لخلق الثروة. إن الذي يهم المستثمر هو هل تكسب الشركة تكاليف رأسمالها، في حين يلتهم مزاحموها حصة الأسد من الثروة الجديدة في الصناعة؟ تحتاج الشركات إلى طريقة لقياس قدرتها النسبية على اختراع مفاهيم عمل جديدة وخلق ثروة إنتاجية جديدة، وأحد هذه المقاييس هو مؤشر خلق الثروة، حيث تستخدمه في الوقت الراهن بعض الشركات التي تحدوها الرغبة الشديدة في تركيز اهتمامها على مقارعة خلق الثروة الجديدة. وتتمكن الشركة بفضل هذا المؤشر، من تعيين كيفية أدائها قياساً بأداء عدد من «المنافسين» ذوي الشأن في خلق الثروة الجديدة. تنطوي عملية تعيين مؤشر خلق الثروة لشركتك على خطوتين: تحديد مجال السوق، واحتساب التغيرات الحاصلة في قيمة شركتك التقديرية في السوق، مقارنة بقيمة كامل المجال في السوق.

تحديد المجال

الخطوة الأولى في احتساب مؤشر خلق الثروة لشركتك هو تعيين مجال منافس. لقد استخدمت كلمة «مجال» بدلاً من «الصناعة» لأن قياس خلق تجديد ضمن «صناعة» يؤدي في غالب الأحيان، إلى تعريف أفق فرصة الشركة الواعدة بشكل ضيق للغاية. ينبغي أن يتضمن المجال جميع الشركات

التي تتموضع فوق، أو تحت شركتك في «سلسلة القيمة» العمودية، وأن يشتمل أيضاً على الشركات التي تورد منتجات أو خدمات مكملية ضمن «شبكة القيمة» الأكثر اتساعاً. شركة صناعة السيارات تحتاج مثلاً إلى تضمين بائعي المفرق الجدد على الشبكة العالمية، وموردي الخدمات المساعدة، مثل محلات العناية بجسم السيارة ومحلات تغيير الزيت.

يجب أن يتضمن تعريف المجال، بالإضافة إلى ذلك، الشركات التي تمتلك قدرات جوهرية، أو التي تلبي ذاتها بنفس الدرجة. شركة تاور ريكوردس Tower Records مثلاً، يجب أن تدخل في تعريفها للمجال جميع الأعمال المتمركزة على الشبكة العالمية التي يمكن للزبائن أن يحملوا الموسيقى منها على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. وشركة نفط يجب أن تعرف مجالها على أنه «طاقة»، وشركة تأمين يجب أن تعرف مجالها على أنه «خدمات مالية»، وهكذا دواليك. إذا تضمن المجال شركات ذات كفاءات متشابهة، أو تخدم نفس المدى الواسع من الاحتياجات، تضاءلت فرصة أن تحدث مفاجأة «بتكنولوجيا متصدعة».

احتساب التغيرات في قيمة السوق مقابل قيمة المجال

الخطوة الثانية، هي قياس التغيرات الواقعة على قيمة الشركة التقديرية في السوق، مقابل التغيرات في قيمة جميع الشركات الموجودة ضمن مجالها. وهذا يتيح لك المجال كي تجيب عن سؤال مهم: هل خلقت شركتي أكثر من «حصتها العادلة» في الثروة الجديدة، أم أقل؟ من أجل احتساب حصة الشركة من خلق الثروة الجديدة، عليك فقط أن تقسم حصتها من كامل قيمة المجال في نهاية المدّة، على حصّتها عند بداية المدّة. إذا تمثّلت قيمة الشركة التقديرية في السوق بخمسة في المئة (5%) من قيمة المجال الكاملة في السنة الأولى، و10% في السنة الخامسة، فإن مؤشر الشركة يمكن أن ينال نقطتين اثنتين.

إن قيمة الشركة التقديرية في السوق، هي صافي القيمة الحالية، لما

سوف تكسبه الشركة في المستقبل، على أساس التقييمات الجماعية للمستثمرين. ليس من المحتمل في عالم تزول فيه العوائد لصالح التراكمية، أن تتمكن أي شركة من تنمية قيمة في السوق بصورة دراماتيكية وذلك في غياب تجديد مفهوم العمل. نادراً ما تكون فاعلية البرامج التراكمية قادرة على تحقيق تغيير جزئي في توقعات المستثمرين حول مكنون أرباح الشركة. من المستحيل على الشركة في نهاية المطاف أن ترفع من قيمتها التقديرية في السوق بعيداً عن الاستحواذات والاندماجات ودون روافد ربح جديدة.

وعلى نفس الشاكلة، إذا كانت قيمة الشركة التقديرية في السوق جامدة، أو متراجعة، فإن هذا دلالة على استراتيجية تفتقر إلى شبابها. ولهذه الأسباب جميعاً، فإن التغييرات في قيمة الشركة في السوق، تشكل بديلاً معقولاً للتجديد الاستراتيجي. (يجب على المرء بالطبع أن يدخل تعديلات بسبب عمليات فك الاندماجات والتنازلات، وكذلك الأمر بالنسبة للاستحواذات والاندماجات). إن التغييرات في قيمة الشركة التقديرية في السوق، بالنسبة للشركات الأخرى الموجودة في نفس المجال، تشكل بديلاً أفضل للتجديد الاستراتيجي، وإذا كانت هذه الشركة تشكل جزءاً من شركة أكبر منها بكثير، أو كانت تجري في ملكية خاصة، فإن على المرء أن يحتسب قيمة ضمنية لأسهم ذلك القسم بعينه في السوق، مستخدماً مبادئ التقييم المعروفة جيداً. لا تتوقع أن تستنبط إجراءات خلق الثروة مباشرة من صحيفة وول ستريت Wall Street Journal، فمعرفة المجال ذي الصلة، ووضع أرقام التقييم عمل شاق. ولكني أرى - اعتماداً على خبرتي - أن حصيلة المناقشات والرؤى المستخلصة تبرر الجهود المبذولة. عندما تتزايد قيمة كل المجال فإن الشركات التي حققت نمواً زائداً عن المعدل في قيمة السوق التقديرية هي وحدها التي تستطيع الادعاء بأنها مجددة للاستراتيجيات. ومن نافلة القول إن الشركة التي تحقق قفزة كبيرة في قيمة حصتها من المجال في غياب عمليات الاستحواذ والاندماج هي شركة صناعية ثورية.

ولنضرب مثلاً على ذلك. لقد تضاعفت قيمة مجال مبيع المواد غير الغذائية بالمفرجق 6,3 أضعاف خلال العقد الماضي (أدخلت في الاحتساب الشركات الأمريكية فقط). يوجز جدول «مجال مبيع المواد غير الغذائية» تغييرات حصص الثروة التي حصلت بين عامي 1988 و1998. متاجر وول - مارت Wal-Mart التي كانت تحتل المركز الأول سنة 1988، تابعت في العقد التالي تنمية حصتها في السوق. هوم بودي The Home Body التي كانت سنة 1988 خالقة رهيبة أخرى للثروة، وشركات سيرز Sears وكمارت Kmart ودجي سي بيني J. C. Penny وتويز «آر» أص Toys «R» Us كانت خاسرات كبيرات على مؤشر تحقيق الثروة، فقد أخفقت في إعادة اختراع ذاتها أو صناعاتها.

تشكّل النقطة التي تقل عن الواحد على مؤشر خلق الثروة، علامة أكيدة على حنين مفهوم العمل الذي فات أوانه إلى ماضيه. تتوقّف صكوك الولاء للشركة في أحيان كثيرة جداً عندما يحقق بالشركة فشل داهم في مكاسبها. ويجب في هذه الحالة متابعة بيانات الحصّة من الثروة على الأسس الحالية، بدلاً من النظر فيما جرى خلال العقد الماضي، والنواح على الفشل في اغتنام الفرص الجديدة. أما مؤشر خلق الثروة المتدني، فإنه يدل على أن الشركة تسير في طريق التخلف عن البحث عن مفاهيم عمل جديد للإنتاج.

تشكّل نسبة الثروات التي أوجدتها الشركات المقبلة الجديدة طريقة بسيطة للحكم على إحساس أصحاب المواقع المتميزة المرهف تجاه التجديد غير الخطي. استولت الشركات الناشئة حديثاً على 27٪ من الثروة الجديدة في مجال الكومبيوتر في غضون السنوات العشر الماضية، وفي مجال تجارة المفرّق فإن الشركات التي لم تكن موجودة سنة 1988 استولت على 16٪ من الثروة الجديدة المتكونة. وهذا يعني أن أصحاب المراكز المتميزة - وعلى الرغم من كل ما يتمتعون به من مزايا - قد سلموا مئة وسبعة بلايين دولار من الفرص الجديدة إلى الشركات الناشئة اليقظة المجددة.

«مجال مبيع المواد غير الغذائية بالمفرق»

مؤشر خلق الثروة	الحصة من الثروة	الحصة من الثروة	
1998 – 1988	% سنة 1998	% سنة 1988	
7,7	13,9	1,8	هوم ديبوت
1,4	28,0	20,0	وول - مارت
2,9	4,9	1,7	غاب
	2,6	0,0	أمازون دوت كوم
	^(أ) 2,4	0,0	كوستكو
2,1	4,5	2,1	وولغرينز
0,15	^(ب) 2,5	17,1	سيرز
0,1	1,2	7,9	كمارت
0,2	1,8	7,3	دجيه سي بيني
0,1	0,7	5,4	تويز «آر» أص

- (أ) النسبة 0,3 لمكاسب كوستكو تعكس قيمة الشركة في السوق مضافة من الاستحواذ الكامل على شركة برايس كو سنة 1993 بمبلغ 1,7 بليون دولار.
- (ب) خلال هذه الفترة، أفرزت شركة سيرز قسمين من أقسامها ما بلغت قيمتهما 16,8 بليون دولار. ولولا هاتان العمليتان من التنازلات، لارتفعت النسبة المئوية لشركة سيرز إلى حوالي 2,6%.

المصدر: الحسابات الاستراتيجية - ستاندرد أند بور - كومبيوستات

إذا تمكّن الجيل الجديد من الشركات، من اقتناص بلايين الدولارات من الثروة الجديدة الإنتاج في صناعة ما دون الموارد والخبرات المتراكمة التي يتمتع بها اللاعب المخضرم، فتصور الإمكانيات التي تتوفر لو أمكن تركيز طاقة وموارد شركة قائمة ناجحة على مقارعة اختراع فرص جديدة لإيجاد ثروة جديدة. لا ينبغي عليك في الحقيقة أن تتصور، تأمل فقط في شركة غاب إنك Gap, Inc.

أنشأت شركة غاب Gap خلال العقد الماضي، اسماً تجارياً قوياً للملابس العادية تفوق على اسم ليفي Levi في قيمته التقديرية في السوق.

ومع ذلك فإن ميكى دريكسلر Mickey Drexler وزملاءه الدؤوبين ، لم يكونوا راضين عن البنطلونات الخاكية التي يلبسونها. إدراكاً من شركة غاب لخطر احتمال أن تشرع متاجر وول - مارت Wal-Mart وتارغيت Target في استنضاب الزبائن الحريصين على موازناتهم، قامت بإطلاق أولد نيفي Old Navy وهي محلات من نوع جديد لبيع المفرق على آخر موضوعة، وتركز على الزبائن الذين يهتمون بالقيمة. يتقدم محل أولد نيفي وضاء على استحياء، ولا يضاهي المحلات الكبرى. حققت محلات أولد نيفي، خلال أقل من سنة من إنشائها وتشغيلها، نمواً في المبيعات زاد بمبلغ بليون دولار عن محلات بيع المفرق الأخرى التي لا غنى عنها. خبت - ولو إلى حين - جذوة القلق بشأن إحياء اسم غاب التجاري المحتمل على حساب جزء منه، وذلك بعد أن تحققت الطموحات الكبرى التي زاد حجمها. لقد كان الباعث على متابعة خلق الثروة الجديدة أقوى من الباعث على الدفاع عن الماضي.

عليك أن تحسب مؤشر خلق الثروة في شركتك على امتداد السنة أو السنتين أو السنوات الخمس المنصرمة، وابدأ مناقشة بشأن التعريف المناسب للمجال، وضع على المحك تعاريف «الصناعة» و«السوق التي تتم خدمتها» والسائدة في شركتك. وسل نفسك: هل هذه التعاريف واسعة بالشكل الكافي؟ هل تصرف عنا نظر المنافسين غير التقليديين؟ ما هي الفرص التي لم نغتنمها؟ ثم انظر حولك في الشركة التي خلقت نسباً طردية من الثروة، وتساءل: كيف عرفت هذه الشركات أفق فرصتها؟ ماذا رأت فرصاً لم نرها؟ ما هو تعريفها الضمني للمجال؟ كيف استثمرت قصر نظرنا؟ لسوف تكشف الإجابات عن هذه الأسئلة النقاب عن الانحرافات والمعتقدات التي أجهضت التجديد في شركتك بالذات.

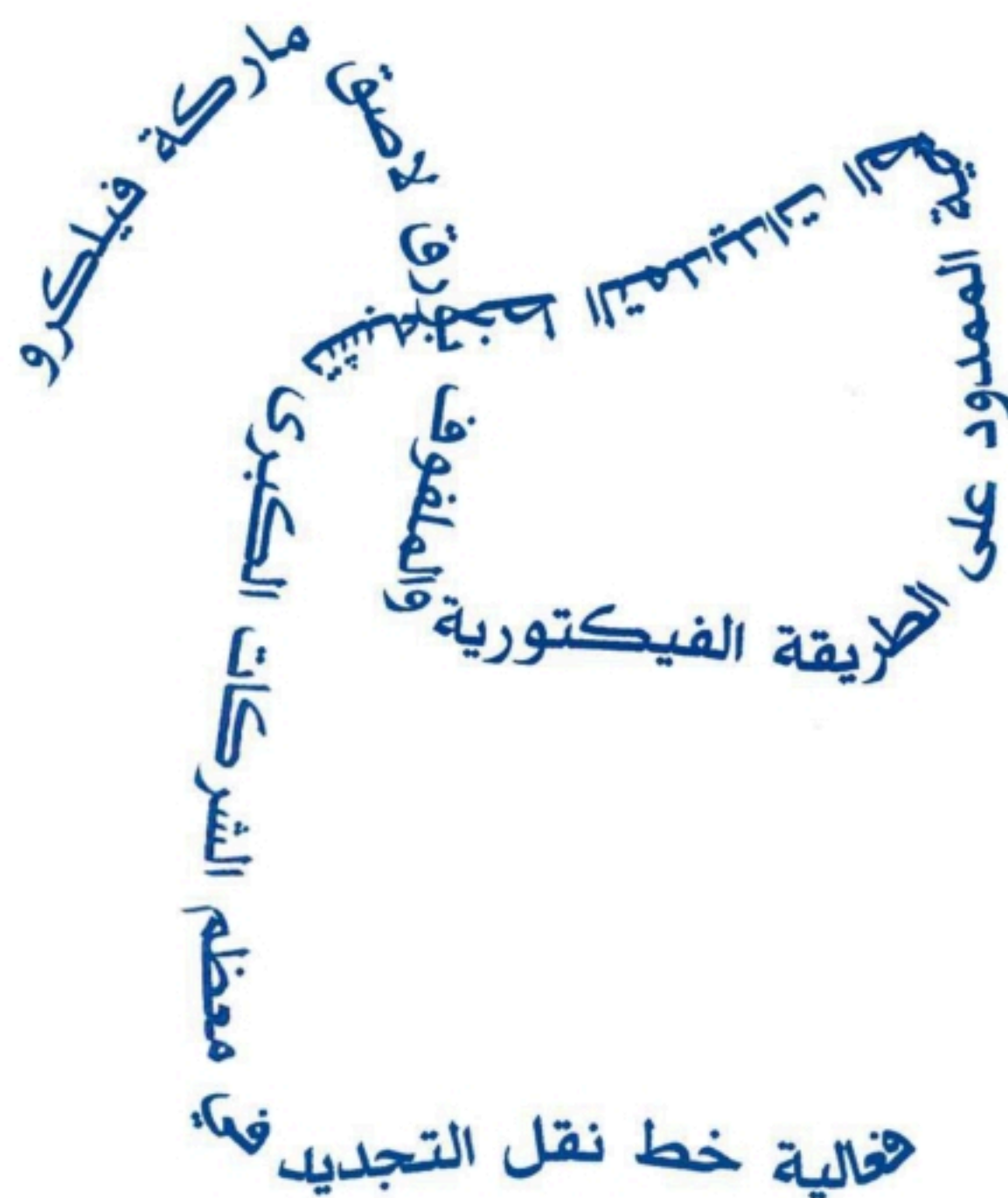
استخدم المقاييس الجديدة لمعرفة مدى الرضى الذاتي. أعد صياغة تعريف الأداء «المقبول» بحيث لا يتضمن الخدمة الجيدة بل الأداء فوق المعدل. انظر في الشركات التي تفوقت في مجال المراهنات على خلق الثروة، واستخدم أمثلتها لإعادة تحديد الطموحات في شركتك بالذات. إن

الاجتهاد في طلب تجديد الجديدة هو خلاصة طاقة البحث عن الكسب .
عندما تتم مناقشة المقاييس - التي تشبه مؤشر خلق الثروة - وفهمها بشكل
واسع ، فإن ذلك يساعدك على جرّ تلك القدرة إلى داخل شركتك بالذات .

تكنولوجيا المعلومات

شبكات الاتصالات الداخلية ضمن الشركات. البريد الإلكتروني. مجموعات الأخبار. التراسل الفوري. الحقيقة الناصعة جداً، والتي لا يكاد يضاهيها شيء هي أن تكنولوجيا المعلومات ما زالت تغير طريقة عمل المؤسسات بشكل دراماتيكي. تحفر الاتصالات الرقمية طريقاً لها في طبقات البيروقراطية، وتقلل من دور التسلسل الوظيفي، وتجعل الكثير من موظفي الحلقة المتوسطة زائدين عن الحاجة، وتمكن من التعاون في أرجاء العالم، وتوحد شبكات الموردّين ذات الاتساع الكبير، وتجعل الدعم الفني متوفراً في كل آن وحين وفي أرجاء العالم قاطبة، وما هذه جميعاً إلاّ البدايات. غريب والحالة هذه أن تكون مساهمات بائعي تكنولوجيا المعلومات والممتهنين لها جد قليلة في قضية التجديد الراديكالي. هناك حفنة من الشركات التي ساعدتها تكنولوجيا المعلومات على شحذ تجديد مفهوم العمل.

تصوّر أن نظاماً لتكنولوجيا المعلومات - شبكة التجديد - صمم ضمن الشركة من أجل تقديم الدعم للتجديد الراديكالي. يمكن لأي عامل، فيه جرثومة من فكرة، أو مجرد باعث على الابتكار، أو يزور الموقع على هذا النظام، ويجد ثروة من



معدات التجديد؛ هنا كيف تكتشف التقليديين في الصناعة، وهنا كيف تنشئ مفهوم عمل، وهنا كيف تطور شركة تجريبية للقواعد الجديدة مدتها مئة يوم، وهكذا دواليك. يمكن للعامل المبتدئ والباحث عن الكسب، أن يلقي بفكرته في «فضاء الأفكار» المنتشر في كل أرجاء العالم، وهذا الفضاء هو بالضرورة سوق حية للأفكار الراديكالية محمولة على النظام. يقوم «محرر التجديد» بجمع الأفكار المتشابهة إلى بعضها البعض، وإرسالها على شبكة الاتصالات الداخلية في الشركة. يمكن لكل من يزور الموقع أن يبني على الأفكار المقدمة؛ «هل فكرت بهذا؟» أو «إليك طريقة أخرى لدخول السوق». سوف يكون من السهل استضافة مناقشات حية آنية حول الأفكار الساخنة بشكل خاص. سوف تنمو الأفكار التي تلفت الانتباه، والمعلومات المدخلة الزاخرة بالأفكار وترعرع، في حين تذبل وتذوي المعلومات الداخلة الخاوية.

يمكن للأفكار في كل أنحاء الشركة، أن يسجلوا اهتمامهم بالعمل على فكرة معينة؛ «نعم، إنني راغب في أن أمضي ستة أشهر في مساعدتك على الانطلاق بهذه» أو «سوف أعيرك أحد أفراد طاقمي كي يساعدك على بناء النموذج الأول». ربما توجد سوق داخلية للتمويل. وقد يقرر أي شخص في الشركة من أصحاب الموازنات أن يرعى فكرة جديدة راديكالية. وربما يتمكن العمال العاديون من شراء «أسهم اختيارية» في المشروع الناشئ عليها تكون على شكل أسهم وهمية، أو يتمكن من المشاركة في الأرباح المستقبلية. يمكن لنائب الرئيس المختص بهذا القسم أن يقول: «حسنًا سوف أخصص مئة ألف دولار بحيث يمكنك أن تنتقل بهذه الفكرة إلى الخطوة التالية»، أو ربما يقول فرد ما: «سوف أستثمر خمسة آلاف دولار في ربع بالمئة من الأسهم العادية». وعلى العكس من ذلك إذ ربما يطلب التجديد مواهب ورأس المال مقابل أسهم اختيارية وهمية. إذا كانت الفكرة الجديدة إعادة اختراع لمفهوم عمل قائم بدلاً من أن تكون عملاً جديداً بكامله، له حساب أرباح وخسائر خاص به، فإن مشكلة تقدير القيمة تصبح أكثر صعوبة، غير

أنه يمكن أن تعطى حصة في نمو أرباح المشروع القائم لمن يورد المواهب ورأس المال. وعلى كل حال، فإن الأفكار التي تجتذب مواهب وما لا يمكن أن تدخل حيز التنفيذ، وأما الأفكار التي لا تجتذب فلا تدخل. يمكن بالطبع للإدارة العليا أن تراقب ساحة سوق التجديد، وتزجّ بالمال الوفير والمواهب الخارقة خلف الأفكار الواعدة الكبيرة.

تحتاج الشركات - من أجل إكساء التجديد الراديكالي صيغته القانونية - إلى بناء أسواق إلكترونية ذات فعالية عالية للأفكار ورأس المال والكفاءات، وأثناء ذلك لن تكون معرفة وظيفة الإدارة هي التي تشكّل الحد الفاصل في شركة لتكنولوجيا المعلومات، بل هي ساحة سوق التجديد. فهل أنت مستعد لذلك؟

عمليات الإدارة

لقد أمضت كثير من الشركات عقداً من الزمن في إعادة اكتشاف جوهر عملياتها الخاصة بالعمل طلباً للفاعلية. كان الهدف هو فكّ العقد في الإدارة بموجب امتياز من الموردّين إلى المجموعة اللوجستية الداخلية إلى العمليات التشغيلية إلى المجموعة اللوجستية الخارجية إلى الوفاء بمتطلبات الزبائن. كانت شركة ديل كومبيوتر Dell Computer هي فتاة الإعلان في تلاحم الإدارة بموجب امتيازات، ويبدو للزبون أن خط التسليم فيها سلس قصير. في الوقت الذي تكون فيه عمليات العمل السهلة جداً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للفاعلية - ديل تشتغل برأس مال تشغيلي سلبي - فإنها لا تسد الطريق أمام التجديد. فعالية خط نقل التجديد في معظم الشركات الكبرى، تشبه خط التمديدات الصحية الممدود على الطريقة الفيكتورية والملفوف بورق لاصق ماركة فيلكرو Velcro. تتوقّف مسيرة الأفكار الراديكالية عند التعقيد البيزنطي لعمليات أفكار التخطيط الاستراتيجي، أو وضع موازنة لرأس المال، أو إملاء الشواغر أو تطوير المنتج.

يتعيّن اليوم على الشركات التي أعادت هندسة جوهر عمليات عملها،

طلباً للفاعلية، أن تعيد اكتشاف جوهر عمليات الإدارة فيها طلباً للتجديد، وإذا كان تلاحم الإدارة بموجب امتياز يدور حول تقليل الوقت الفاصل بين الطلبية والتسليم إلى الحد الأدنى، فإن إعادة اكتشاف عمليات الإدارة طلباً للتجديد تدور حول تسريع مردود الأفكار الراديكالية.

هناك طرق عديدة تكون فيها عمليات الإدارة مناوئة للتجديد. أول هذه الطرق هي أن معظمها مسيرة بحسب التقويم الشمسي. ويبدو أن هناك افتراضاً ضمنياً هو أن بإمكانك أن تعتمد على أن الفرص الجديدة تنتظر بصبر وصول جولة شهر تشرين الأول/أكتوبر التخطيطية. توضع الموازنة على أساس ربعي أو سنوي، ولا يمكن المساس بها بعد صدورها.

وثاني هذه الطرق، هي أن معظم عمليات الإدارة تتخذ من نمط العمل الحالي نقطة إنطلاق. التعاريف التقليدية لتركيبه السوق، والطرق التقليدية لوصف قيمة الامتياز، والافتراض التقليدي بشأن تركيبه التكاليف والمعتقدات التقليدية حول المكان الذي تأخذ منه أرباحك، كل هذه محبوكة ضمن صيغة عمليات الإدارة وماداتها. فعمليات الإدارة تضيف الديمومة على الأمر الواقع بطرق كثيرة غامضة وغير غامضة. وسوف يجد أبطال تجديد مفهوم العمل أنفسهم يعملون بلا استثناء ضد طبيعة عمليات الإدارة الرئيسة.

تركز معظم عمليات أفكار الإدارة على الزبائن والأسواق الحاليين. مرة أخرى، هناك نزعة غامضة نحو خدمة الزبائن الحاليين بشكل أفضل، بدلاً من إيجاد صنوف من الزبائن جديدة كل الجدة. والأسوأ من ذلك هو أن احتياجات الزبائن المفصلة، تحظى بكل الانتباه، وليست غير المفصلة. يوجد متسع في معظم عمليات الإدارة للعمل وفق الترهات التي تتمخض عن أبحاث السوق، ولكن لا توجد سبيل في هذه العمليات أفكاراً لإيواء الرؤى المستقبلية ذات التأثير العالي والعمق الكبير غير المحدود، والتي تنتج عن التعلم التجريبي البعيد عن الحدود. وبالطبع فإن حصة السوق تستحوذ على مناقشات أكبر مما تستحوذ عليه حصة الثروة.

يتحكم الحرس القدي بمعظم عمليات الإدارة، فالموظفون الكبار الذين «يملكون» التدريب والتخطيط ووضع موازنة رأس المال في الشركة، ينظرون إلى دورهم بمثابة خدمة للبارونات الذين يديرون الأعمال الكبرى في هذه الأيام. إن أي إعادة لتصميم إحدى عمليات الإدارة تبدأ عادة باقتراع نواب المدير التنفيذي عليها، ونادراً ما يعطى أي انتباه لاحتياجات المناضلين بحثاً عن الكسب، والمكافحين من أجل التغيير.

وأخيراً فإن معظم عمليات الإدارة، نفورة ضمناً من الخطر. ويقع عبء الإثبات على الذين يودّون تغيير الأمر الواقع، نادراً ما يتضح خطر زيادة الاستثمارات في نمط عمل

يتحكم الحرس

القدير بمعظم

عمليات الإدارة



فاسد. تعطي للثوريين في الداخل رسائل من خلال طرق لا تُحصى بأن التراكمية أمر آمن وأن الراديكالية خطيرة، في حين أن العكس هو الأصح في أكثر الأحيان.

عليك أن تقابل الثوريين الناجحين في الشركات الكبرى، وسوف تسمع اللازمة المعهودة: «نجحت على الرغم من النظام». يعرف كل منهم أن «النظام» موجود لإحباط الجديد، وغير التقليدي، وغير المجرب. صممت أنظمة الإدارة من أجل تعزيز الامتثال، والوضع على سوية واحدة والاستمرارية. ولسوف يملكنا الرعب لو قال العاملون: إنهم نجحوا في تسليم منتجات وخدمات جيدة «على الرغم من

النظام». يجب أن يملكنا الرعب لأنه ينبغي على العاملين أن ينتجوا تجديداً «على الرغم من النظام».

وعلى ذلك فإليك ما تفعل. حدّد العمليات الأربعة أو الخمسة الأكثر تفشياً وقوة في شركتك: التعويضات، التخطيط المتوالي، التدريب على القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وضع موازنة رأس المال، تطوير الإنتاج وغيرها. شكّل فريقاً لمراجعة كل عملية جوهرية، يتألف من شريحة ممثلة لشركتك تضم أحد كبار الموظفين، ونائب رئيس، واثنين من مدراء المستوى المتوسط، وعددٍ من الخارجين على طاعة الشركة الناجحين وغير الناجحين، على أن يترأس أحد الثوريين المشهود له هذا الفريق. أعط كل فريق واحدة من عمليات الإدارة هذه كي يعيد تصميمها. وليقم أعضاء الفريق بتجميع كل المستندات التي استخدمت لربط تلك العملية مع بعضها بعضاً، ووضع خريطة لتطور هذه العملية الزمني، ومراحل مرورها عبر التنظيم من خلال الأسئلة: ما هي الأمور المهمة؟ من الذي يجب أن يشارك؟ ما هي المعلومات الداخلة؟ ما هي المعلومات الخارجة؟ ما نوع القرارات التي تتمخض عن العملية؟ وليقابل هذا الفريق بضع عشرات من «مستخدمي» هذه العملية ويسألوهم: ما هي الطرق التي تسبب هذه العملية؟ هل فيها إعاقة لتجديد مفهوم العمل أو تشجيع له؟ يعود الفريق بعد ذلك لمراجعة الهدف من هذه العملية: ما الأمر الذي صممت أصلاً من أجله؟ هل ما زال هذا الهدف قائماً؟ هل يمكن تصميم عملية تلبي هذا الهدف دون القضاء على التجديد؟ ثم اطلب إلى هذا الفريق أن يقوم بمراجعة كل من العناصر المكونة لهذه العملية الإدارية بحثاً عن أي دليل على أن العملية: غير مناسبة للسير بحسب التقويم الشمسي، متحيزة للمحافظة والفعالية بدلاً من التجريب والنمو، متداخلة بشدة كبيرة مع نمط العمل الحالي، تزيد من التركيز على الزبائن والأسواق الحاليين، تسير وتراقب لمصلحة أولئك الذين يدافعون عن الأعمال الكبرى القائمة، وأن النفور من الخطر جزء من تكوينها.

وأخيراً ليقتراح هذا الفريق طرُقاً يمكن من خلالها إعادة تصميم كل من

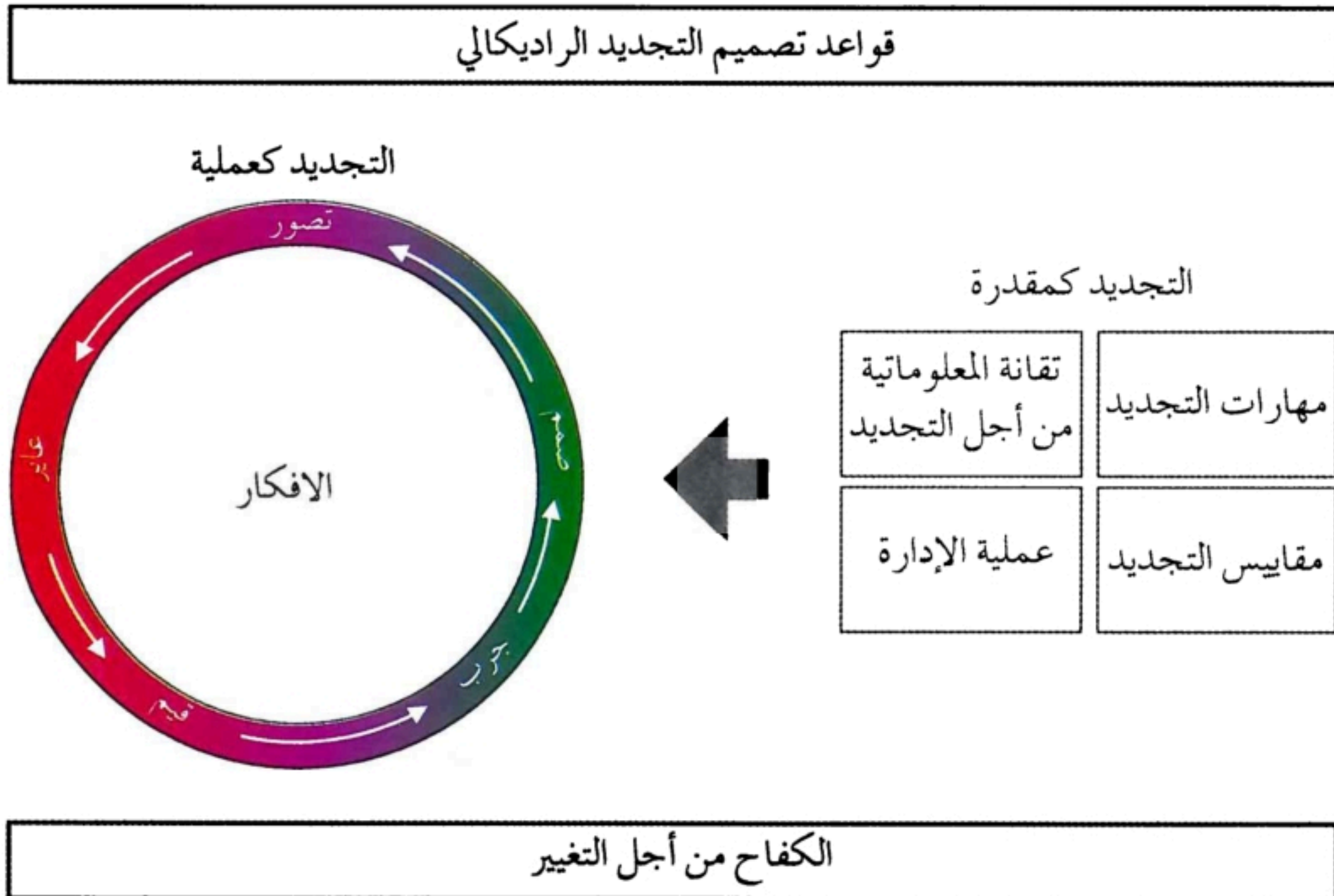
مكونات هذه العملية بحيث يكون أقل التفاتاً إلى الوراء، وأكثر ودّاً للتجديد. ولا بدّ من أن يكتب هذا الفريق بياناً بأهداف هذه العملية يتضمن بوضوح: تجديداً غير خطي وخلق ثروة.

عجلة التجديد

وهكذا فإنك تدخل قواعد التصميم في تنظيمك، وتغيث المكافحين من أجل التغيير، وتدخله كذلك إلى عملك في جعل تجديد مفهوم العمل قدرة منظّمة. ولكن ما زال أمامك المزيد. التجديد عملية حركية مع العناصر التالية:

- الكافرون بالتجديد، والمدمنون عليه، يتصوّرون إمكانيات جديدة.
- إنهم يبنون أنماط عمل متماسكة حول هذه الأفكار، وذلك باستخدام مبادئ تجديد مفهوم العمل.

عجلة التجديد



- يطلقون شركات تجريبية صغيرة الحجم لاختبار قابلية النجاح العملي لمفاهيم عملهم ومن ثم يكيّفونها.
- يقيمون ما تعلّموه بعد قيامهم بإنشاء شركة تجريبية، أو اثنتين، أو ثلاثة.
- يقرّرون رفع حجم الشركة التجريبية أو الإنطلاق إلى دائرة شركات تجريبية أخرى وذلك اعتماداً على ما تعلّموه.

تصوّر وصمّم وجرب وقيّم وحدّد مقدار الإنتاج الاقتصادي. (حتى الآن وضعت يدك على أساليب تقوية الذاكرة المساعدة). هذه هي «جلة التجريب»، وهي المكوّن الحاسم التالي لحل التجديد (انظر الشكل: «جلة التجديد»).

كيف نجعل العجلة تدور بسرعة أكبر

إن السرعة التي تدير بها شركة ما عجلة التجديد، تحدّد مقدار الثروة الجديدة التي تخلقها هذه الشركة. غالباً ما تكون العثرة الأولى هي عجز المبتدئين المحتملين عن الإنطلاق من جزء من فكرة، إلى تصميم مفهوم العمل، بحيث يكون هذا التصميم معقولاً وشاملاً لا يهمل الجزئيات. كثيراً ما أخبرني الموظفون الكبار في الشركة: «مشكلتنا ليست الحاجة



سوف يتعين على الشركات أن تتعلم السير بأكثر من سرعة واحدة. لا

يمكنك أن تربح سباق الفورمولا إذا كنت تركب جراراً ماركة جون دير

إلى أفكار، فعندنا الكثير منها»، وعندما أسألهم إن كان لديهم الكثير من الخيارات الاستراتيجية الأخاذة والمتناسكة بشكل حقيقي، يكون الجواب دائماً «لا». ولهذا فإن من الواجب أن تتسع دائرة انتشار المهارات المطلوبة لتصميم مفهوم عمل جديد انطلاقاً من جزء من فكرة. يجب أن يتمكن الباحثون عن الكسب، القادمون من تقييم جودة أفكارهم تقيماً أولياً؛ هل

هذه فكرة فذة أم أضغاث أحلام؟ إن لم تستطع أن تتصور مفهوم عمل متماسك مربح يدعم فكرتك فأطلقها مع غازات البيت الزجاجي الأخرى.

التقريب المتوالي

عندما يتم تكوين مفهوم عمل واعد يجب أن يوضع على المحك، ويختبر، كما يختبر المهندس الجوي مواصفات طائرة مقاتلة عالية الأداء، ويجربها على الكومبيوتر، قبل أن يثبت في قمرتها طياراً. جرّب، قيّم، كيف، جرّب، قيّم، كيف. كلما تزايدت سرعة دخول الشركة في هذه الدائرة، تزايدت سرعة إيجاد حلول للشك الذي لا بدّ محيط بمفهوم عمل جديد غير تقليدي، وتزايدت سرعة حصولها على مفهوم عمل قابل للحياة مجلب للمال.

عندما يتم التدقيق في كل شركة صغيرة لتجربة قواعد جديدة، وتخضع للمراجعة كما لو كانت استثماراً بقيمة مئة مليون دولار، فإن عجلة التجديد تصل إلى نقطة ركود. سوف يتعيّن على الشركات أن تتعلّم السير أكثر من سرعة: «بالسرعة المدروسة كاملة» بالنسبة للمشاريع الاستثمارية الكبيرة التي تشكّل حافزاً لرأس المال حيث تستمر الأصول لمدة عشرين عاماً، و«بسرعة خفيفة» بالنسبة لشركات تجربة الفرص التي تشكّل حافزاً للخيال. لا يمكنك أن تربح سباق الفورمولا 1 إذا كنت تركب جراراً ماركة جون دير John Deere. وإن لم تستطع أن تدور عجلة التجديد الداخلية لديك بالسرعة التي تدور بها في وادي سيليكون فإنك تخسر.

استمع إلى اثنين من شياطين السرعة من جماعة ممثلينا الذين يلعبون أدوار الشركات الثورية المخضرمة:

تشارلز شواب: لدينا عقلية تعلّم: من الأفضل أن تبشر في وقت مبكر، وتعلّم المزيد، من أن تنتظر وتحاول الحصول على شيء كامل قبل أن تبدأ.

جنرال إيليكتريك كابيتال: نتعامل بالدورات الزمانية القصيرة، سوف

نتناول طعام العشاء وندرس شيئاً ما، ثم ننجز صفقة في غضون أسابيع.

فهمت هذه الشركات أن تطوير مفاهيم جديدة أو إعادة اختراع المفاهيم التي خبا نورها هو في الغالب عملية للتقريب المتوالي، وهي توال لشركات تجريبية سريعة الخطى، صممت كل منها لتجربة ناحية معينة من مفهوم عمل جديد.

الزبائن مطوّرون مشاركون

لا توجد في عصر الثورة سبل لبقائك متقدماً عن منحني التجديد إلا إذا كان زبائنك مشاركين لك في التطوير. وكلما ازداد عدد المطورين المشاركين، ازدادت سرعة تحديد المشاكل، وفرص التحسين. استمع إلى بيل غروس Bill Gross مؤسس آيديالاب! idealab الممتلىء حماسة:

لدينا القدرة على اختبار الأشياء التي يحبها الزبائن في الحقيقة بطريقة لم تتوفّر لنا من قبل أبداً. في عملي السابق اعتدنا على إقامة مجموعات تركيز. كان الآباء يأتوننا ويخبروننا بما يمكن أن يحبّون وكنا ندفع لهم 75 دولاراً. كنا نجلس خلف مرآة ذات جانب واحد ونفعل الشيء النظامي كاملاً. لا أريد أن أقلل من شأن مجموعات التركيز لأننا حصلنا على معلومات جد قيّمة.

والآن قارن ذلك بما يمكننا أن نفعله على آيديالاب! idealab. لنقل: إن لدينا فكرة جديدة عن شيء ما؛ مثل بيع الأقراص المدمجة على الشبكة العالمية. من الواضح أن هذا قد سبق فعله، ولكن لناخذ هذا الأمر على سبيل المثال. نصمّم النموذج الأول للموقع، ونفعله حياً لمدة عشرة أيام. نضع حقلاً في الموقع نأخذ عليه بطاقات الاعتماد رغم أننا لا نملك إمكانية بعد للتعامل مع البطاقات، ولن يكون في حوزتنا أي جرد لها أيضاً. ولكننا سوف نستمر ونختبر عشرة اقتراحات شراء مختلفة مثل السعر الأدنى للقرص المدمج، أو سعر العشرة أقراص ذات الدرجات الأعلى الموجودة في المخزون دوماً، أو إرسال الأقراص المدمجة إليك في يوم واحد، وهكذا دواليك. سوف يزور الزبائن الموقع، ويطبعون أرقام بطاقاتهم ويحصلون على الأقراص. سوف نهمل المعلومات الخاصة بالبطاقة. لن نحملهم التكاليف إذ لم تتوفر لدينا القدرة على ذلك بعد.

ما هو تنوع الخيارات

وبدلاً من ذلك سوف نأخذ طلباتهم إلى تور ريكوردس Tower Records ونشتري الأقراص ونرسلها لهم مجاناً. وهكذا فإننا نخسر مالا لقاء تلك الأقراص، ولكننا نستطيع أن نختبر بصورة كاملة الطريقة التي سيستجيب الزبائن بها لاقتراح محدد.

أمر لا يصدق، هو نوع المعلومات المرتدة التي يمكن الحصول عليها من الزبائن عندما يتعلّق الموضوع بتجربة حقيقية، وليس بمجرد سؤال ضعيف عن آرائهم. يمكن بدقة قياس كل شيء على الشبكة العالمية. كل شيء بمقدار. إن هذا العمل يشبه شركة تجريبية لاختبار التسويق المباشر للمستهلك. ولهذا فإن هذه هي الطريقة العظيمة لأخذ الأفكار وتجربتها. يمكنك في يوم واحد أن تحصل على رؤى مستقبلية كان الحصول عليها يتطلب منك سنة.

من المشكوك فيه أن يكون هناك موضع على اليابسة تدور فيه عجلة التجديد بسرعة أكبر من موقع آيديلاب! idealab! وتكون فيه سرعة دورة معلومات الزبائن المرتدة على هذه الأهمية. وعلى ذلك سل نفسك هذا السؤال: هل فريق التطوير الذي تستخدمه خارج شركتك أكبر من الفريق الموجود ضمنها؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فلن تدور عجلة التجديد عندك بسرعة تكفي كي تجعلك أول من يصل إلى المستقبل.

تخلص بسرعة من الأشياء الخاسرة

يصعب كثيراً جداً على الباحثين عن الكسب المقبلين، أن يقعوا في غرام مفهوم عمل مليء بالعيوب عند غياب الشركات المقيدة بأهداف تعليمية ذات تعريف ضيق. ومرة أخرى يتحدث بيل غروس Bill Gross عن ذلك:

الاستراتيجية

نجرّب مشروعاً، ونقضي عليه بأسرع ما يمكن. نجرب وننجز شركة تجريبية بقيمة عشرة آلاف دولار مثل إنشاء موقع مؤقت على الشبكة العالمية. وإذا لم نحصل على طلبنا الذي توقعناه جرّبنا هذا الموقع وقضينا عليه في تلك النقطة. وإذا حصلنا على أي قدر معقول من طلبنا جرّبناه وأنفقنا عليه خمسين ألف دولار حتى ننطلق إلى الخطوة التالية،

الاستراتيجية

تم تجربته بشكل حقيقي وننهي كل شيء عند مبلغ مئتين وخمسين ألف دولار. نحاول أن نقضي على أفكار تزيد كثيراً عن الأفكار التي نمضي فيها. وفي الحقيقة فقد طلعنا في السنوات الثلاث الأخيرة بنحو ثمانين فكرة، وأنفقنا بين عشرة آلاف ومئتين وخمسين ألف دولار، ومضينا بنحو أربع وعشرين فكرة فقط، وقضينا على الأفكار الباقية. وبالطبع فنحن نرى مئات الأفكار التي نقضي عليها قبل أن نصرف شيئاً.

هل أدركت هذا؟

- كن أميناً على ما لا تعرف.
- صمّم معلومات تجريبية ضيقة قصيرة الأمد.
- كبر إلى الحد الأعلى نسبة التعلم إلى الاستثمار.
- أحضر زبائنك إلى داخل الخيمة.
- أحبب مشروعك، ولكن اقض عليه بسرعة إذا وجدت عيوباً لا يمكن إصلاحها.

في حقيقة

حقيقة التجديد

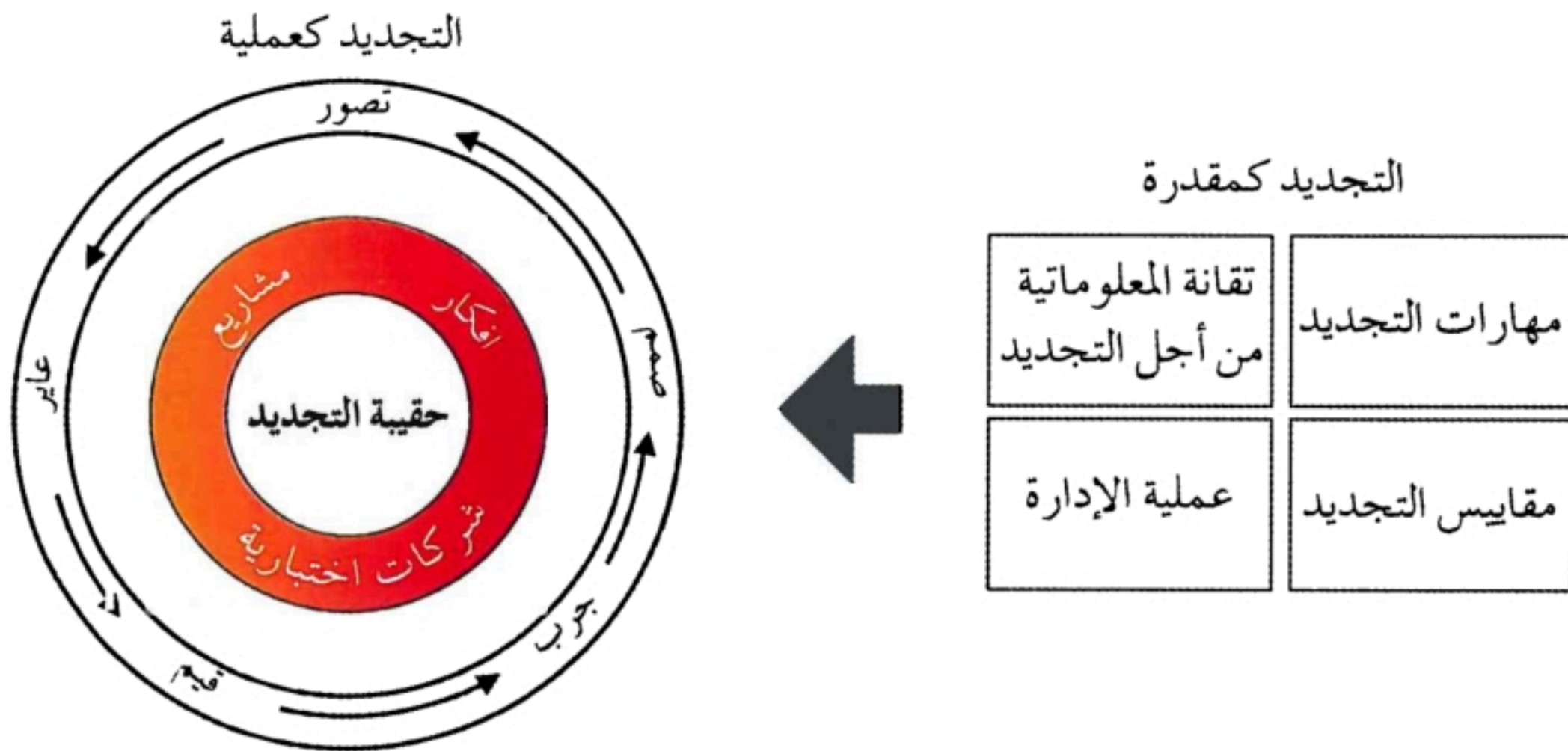
اعتبر أن تصميمات المشاريع حديثة العهد، والشركات التجريبية في مراحلها الأولى، على أنها خيارات للمستقبل. تتناسب فرصة شركتك لخلق ثروة جديدة بشكل مباشر مع عدد الأفكار التي تغذيها، وعدد الشركات التجريبية التي تقلع بها. ولذلك سل نفسك: ما هو مدى تنوع الخيارات الاستراتيجية غير التقليدية في حقيقة شركتك؟ ما هي النسبة المئوية لمبادرات الشركة الموجهة إلى تحسينات تراكمية من أصل النسبة المئوية العامة للمبادرات، وكم هو عدد المبادرات التي تقوم باختبار فرص تجديد مفهوم العمل؟

شركتك؟

تتألف حقبة التجديد في الحقيقة من ثلاث حقائب متميزة؛ أولاها حقبة أفكار مفاهيم العمل الجديدة الموثوقة والتي لم تجرب بعد. وثانيها حقبة الشركات التجريبية، وفيها أفكار تميّزت بشيء خاص ثم انتقلت إلى حقبة الشركات التجريبية حيث يتم إنعاشها، من خلال شن غزوات قليلة التكلفة على السوق. وثالثها حقبة المشاريع الجديدة، وهي شركات تجريبية واعدة انتقلت إلى وضع المشاريع. الهدف هنا هو المباشرة بإعطاء مقدار للفكرة الأصلية. مراحل «تصور» و«تصميم» عملية التجديد تملأ الحقبة الأولى بالأفكار. تسكن الأفكار التي تتقدم إلى مراحل «الشركة التجريبية» و«التقييم» في الحقبة الثانية، وأما الأفكار الجاهزة لتأخذ «مقدار الإنتاج الاقتصادي» فتشكل الحقبة الثالثة (انظر الشكل: «حقبة التجديد»)

حقبة التجديد

قواعد تصميم التجديد الراديكالي



الكفاح من أجل التغيير

كيف نجعل العجلة تدور بسرعة أكبر

في حين تنظر الإدارة العليا إلى الشركة كحقيبة للأعمال، فإنها نادراً ما تطبق منطق استثمار الحقيبة على الاسنمات في شركات اخبار مفهوم العمل. وهذا بشكل خاص مثير للدهشة في وقت تقوم فيه الشركات بإنشاء المزيد من صناديق تمويل المشاريع المخاطرة لاستثمار حقيبة الشركات الناشئة خارج الشركة. إن المنطلق وراء استثمار الحقيبة هو التقليل من الخطر الواقع على الحقيبة كاملة إلى الحد الأدنى، وذلك من خلال تنويع استثماراتك. إن خطر انهيار الحقيبة بكاملها يقل بشكل ملموس في حالة الحقيبة المتنوعة، عما هو عليه عند انهيار مجموعة أسهم واحدة إلى الحضيض. ومع ذلك، وفي غالب الأحيان، فإن كبار الموظفين يتوقعون أن تعطي كل فكرة، وكل شركة تجريبية ثروة هائلة. لا يختلف اثنان في أن مثل هذا التوقع سوف يجعل الشركة ملكية أكثر من الملك، ويؤدي بحقيبة الأفكار إلى أن تنضب، وبحقيبة الشركات التجريبية إلى أن تخلو من كثير من الخيارات الاستراتيجية المفيدة.

من المهم أن نميز بين خطر عدم إثبات نجاح فكرة أو شركة تجريبية، وبين خطر أن تعطي حقيبة التجديد بكاملها صفراً كبيراً. الانحراف بأقل اتجاه نحو الجانب الأسفل ضد أي شيء يؤكد أن الشركات لن تجد نهائياً أي شيء له نهاية علوية مذهشة. نادراً ما تبدأ الفرص الجديدة الواسعة كأشياء تصل نسبة التأكد فيها إلى 90٪. ولهذا فإن من المهم أن نميز بين «الفكرة» أو «الشركة التجريبية»، وبين مشروع أو عمل كامل النمو. ربما يساعدك التشبيه التالي. «تضيع» ملايين الحيوانات المنوية في عمليات الإنسال، ويحتاج إخصاب بيضة إلى عدد قليل من السباحين الصغار. ومع ذلك فنادرًا ما نبكي الحيوانات المنوية الضائعة. هناك ربح هائل واحد - هو الوليد الجديد - يستدرك ملايين العمليات أفكار الفاشلة الصغيرة؛ الحيوانات المنوية الميتة. على الرغم من أملنا في تحسين نسبة الأرباح على الخسائر بشكل ملموس كحال الوالد المنتظر، فإن المبدأ واحد على الغالب: يجب

عليك أن تكون راغباً بالتسامح في عدد من الخسائر الصغيرة، مقابل الربح الكبير بين الحين والحين. لن تتحمل كبير خطر، ولكن يجب عليك أن تخاطر في غالب الأحيان.

يمكن التقليل من خطر حقبة التجديد إلى حد أدنى عندما تتذكر بأنها تقف على قدم المساواة مع حقبة الأعمال الكبيرة الجارية حالياً. أعمال اليوم تشبه كفالات في حقبة الاستثمارات؛ تكاليف قليلة وخطر قليل. كثيرة هي الشركات التي تشبه المستثمرين الخوافين الذين يلقون بكل استثماراتهم في سندات AAA ويخشون من الاستثمارات في شركات مؤشر نازداك NASDAQ التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. لعل هؤلاء المستثمرين ينامون بشكل أفضل قليلاً، ولكنهم سوف يحظون بمعاش تقاعدي غث. ولا توجد طريقة كي يكون المرء نجماً متألقاً في سماء خلق الثروة دون بناء أولي، ومن ثم استثمار في حقبة التجديد.

حقبة الأفكار

حقبة الأفكار هي في الحقيقة «حقبة الأشياء الممكنة». هناك مئات من الأفكار نصف الناضجة سيئة الشكل، تتقارع في رؤوس زملائك، ولم تكتب لها الصياغة بعد. هناك أفكار أخرى موجودة في حافظات تبريد مائية. قليلة هي المؤسسات التي حاولت أن تجمع وتتدبر أمر أفكار غير خطية كجزء من حقبة الأشياء الممكنة التي لا لبس فيها. وهذا هو شأن العشرات أو نحو ذلك من الأفكار التي تشق طريقها عبر قنوات الموافقة المتصلبة، وهناك المئات من الأفكار التي لم تجد منفذاً لتخرج من رؤوس الموظفين المتحمسين البعيدين الباحثين عن الكسب.



لهذا يتوجب على الشركات أن تخلق فرصاً لسماع صوت دعاة التجديد غير الخطي، وأن تجد طريقة لتبويب أفكار التجديد الراديكالية. يحتفظ بيل غروس Bill Gross بمسودة تتضمن معلومات عن نحو ألف مفهوم عمل يتصل بالتجارة الإلكترونية، وهو يراجعها باستمرار: ما هي الأفكار التي حان

قطافها؟ ما هي الأفكار التي قد يكتب لها النجاح العملي بعد أن ترتبط بغيرها؟ ما هي الأفكار التي قضي عليها ويجب أن تسقط من المسودة؟ كيف أتجه في شركتك كي أجد جرداً لمفاهيم العمل الجديدة الواعدة؟

يمكن للمرء بسهولة أن يتصور عدداً من الأشياء التي يمكن أن تنفذها الشركة للمساعدة على تعبئة حقيبة أفكارها.

- تعيين عدد من موظفي تطوير العمل كي يعملوا كمستشارين للباحثين عن الكسب المحتملين، وتعطى لهم المكافآت لقاء إيجاد تجديد داخلي وتعهده بالرعاية، وذلك بدلاً من تبادل الأحاديث مع مصارف الاستثمار.
- الطلب إلى كل من أعضاء لجنة الموظفين التنفيذيين أن يمضوا يومين من كل شهر في تدريب موظفين متحمسين شاباً باحثين عن الكسب، يؤخذون من أماكن بعيدة المنال في الشركة. وسوف يطلب إلى كل عضو من لجنة الموظفين التنفيذيين أن يشمل برعايته فكرة واحدة على الأقل في كل ربع من السنة.
- وضع زر «تجديد» على صفحة موقع شركتك على شبكة الاتصالات الداخلية. وسوف يجد كل من يضغط على هذا الزر صيغة بسيطة تتيح له أن يرسل فكرته بالبريد إلى كل أنحاء الشركة، وهي «فضاء الأفكار» في نهاية المطاف.

وكل ما سبق بالإضافة إلى تدريب العاملين على أساس تجديد مفهوم العمل.

حقيبة الشركات التجريبية

الأفكار التي قطعت خطوات كبيرة نحو الأعلى، والتي تشكل فرصة للعوائد المتزايدة وتتم رعايتها من قبل مناصرين محبين، تنقل إلى حقيبة الشركات التجريبية. أما الأفكار التي تفشل في اجتياز هذه الاختبارات فتلقى خارج هذه الحقيبة، أو تبقى للنظر في توفير مزيد من تطويرها كأفكار. تحتوي حقيبة الشركات التجريبية أفكاراً تمت صياغتها على شكل مفهوم

عمل متماسك مقبول. وهذه الأفكار هي التي بدأت تجتذب الذين يريدون الانتقاء.

يسهل عدد قليل من الشركات على دعاة التجديد الراديكالي سُبُل اجتذاب رعاة وأعضاء فرق يملكون خبرات تكميلية. لماذا - على سبيل المثال - لا نترك المجددين الداخليين يرسلون يافطات إعلانية على شبكة اتصالات الشركة الداخلية كوسيلة لاجتذاب المواهب والموارد؟ وفوق ذلك فالعديد من الشركات لا تمتلك إطاراً قانونياً واضحاً للأعمال التي هي في مراحلها التجريبية، أو للأفكار الراديكالية النامية التي يمكن أن تتحول بشكل دراماتيكي إلى عمل جوهري.

كثير من الشركات الكبرى في الواقع تتحيز ضد الشركات التجريبية الصغيرة، وهي تعتقد بأن عليك أن تقدم شيئاً كبيراً يحدث أثراً ملحوظاً على المرباح العليا. يمكن أن تكون صيغة الاعتراض النموذجي على هذه الصورة: «بالتأكيد. يمكننا أن نبدأ بعدد من الشركات التجريبية الصغيرة، ولكن عليك أن تفهم بأننا شركة تبلغ أرباحها عشرين بليون دولار. ولا بد من شيء كبير حتى يحدث أثراً مادياً على مساهميننا». وهذا يساعد على شرح تفضيل الاندماجات الكبرى والاستثمارات التي تراهن على الشركة. ومع ذلك فالمشكلة الحقيقية هي أن الإدارة العليا لا تستطيع في غالب الأحيان أن ترى شجرة البلوط في جوزة البلوط، وهذه الإدارة تحتاج إلى أن تدرس لبرهة وجيزة القيمة الحالية التقديرية في السُّوق لشركات ياهو! Yahoo! أو ديل Dell أو هوم ديبو The Home Depot ثم تسأل نفسها كم كان حجم هذه الشركات قبل عقد من الزمن أو عقدين؟ الحقيقة أنني أجريت في الفترة الأخيرة مسحاً للشركات التي تم المتاجرة بأسهمها في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدت اثنتين وستين شركة تزيد قيمة كل منها التقديرية في السُّوق عن عشرة بلايين دولار، وتقل إيراداتها الحالية عن مئة مليون دولار. لا تزيد أعمار معظم هذه الشركات عن الخمس سنوات. في عصر الثورة لا يعتد بخطط إيراداتك بل بحجم الفرصة التي توقعتها. إن التحدي لا

يكمن في إيجاد صفقة اندماج كبرى، ولكن في زرع جورات بلوط كافية لزيادة فرص الحصول على شجرة بلوط. نعم يمكنك أن تجد شجرة بلوط وتقتلعها وتحاول أن تغرسها من جديد، ولكن هذا موقف صعب، ومحفوف بالمخاطر، وهذا ما يقوله أي مدير تنفيذي يحاول أن يصهر اندماجاً كبيراً في شركته. إن ما يجب أن يُقلق هذا المدير التنفيذي هو حقيقة التجديد، وليس رتل المصارف الاستثمارية التي تلهث خارج الباب.

بين كل ألف فكرة، ربما توجد فكرة من أصل عشر تتميز بما يكفي لتحويلها إلى شركة تجريبية. وهكذا وبعد أن سألت نفسك عما إذا كانت شركتك تمتلك حقيقة فيها ألف فكرة، سل نفسك الآن عما إذا كان تنظيمك يمتلك حقيقة فيها مئة شركة تجريبية، فإن كان الجواب بالنفي وكان تنظيمك ذا حجم كبير، فاعلم أن المستقبل محفوف بالمخاطر.

يجب على حقيقة الشركات التجريبية للقواعد الجديدة أن تغطي الثغرات التي يحتمل كثيراً أن تصرع أنماط العمل الحالية، وأن تبذر فرصاً جديدة تماماً. فمثلاً، ربما أراد صانع هواتف نقالة في أواخر التسعينيات أن يقيم بضع شركات تجريبية تركز على الهاتف النقال كبديل لخدمات الخط الثابت في الشركات الكبيرة. كان ينبغي عليه أن يركز انتباه شركات أخرى على الهاتف الخليوي كقطعة زينة تكمل الموضة الراقية، أو كمطلب في حقيقة الظهر التي يحملها كل طالب. وكان يجب على شركات تجريبية أخرى أن تتصدى للتقارب بين الصوت والبيانات، وبين الهاتف اللاسلكي كطريقة لاستعراض الشبكة؛ وعلى شركات غيرها أن تستكشف تلاؤم الهاتف مع الألعاب على المواقع الحية. ومع ذلك فكان لا بد لمجموعة أخرى أن تركز على استخدام تكنولوجيا اللاسلكي لخلق القدرة على الاتصالات ضمن كل شيء، ابتداء بالأدوات المنزلية، وانتهاء بمحركات السيارات.

كثير من الشركات التجريبية لم تؤت ثمارها. ولكن هذا لا يكاد

كثير من الشركات التجريبية لم تؤت ثمارها

يجعلها بلا قيمة. ففي نهاية الأمر لم يكن التأمين الذي أبرمته ضد الحريق استثماراً سيئاً في السنة الماضية حتى ولو لم يتهدم منزلك بفعل الحريق. يجد بيل غروس Bill Gross قيمة حتى في الشركات التجريبية التي فشلت:

إذا تخلصت من فكرة ما بسرعة كافية، تمكنت من الحصول على المعرفة التي اكتسبتها من تلك الشركة التجريبية، وطبقتها في شيء آخر. وهكذا فنحن نتعلم شيئاً من كل فكرة. نحن نزن أن كل 250,000 دولار تصرف بمثابة 250,000 صف، ويجب علينا أن نتعلم من كل صف شيئاً ونطبقه على صف آخر. نحن نحب القضاء على فكرة إذا تعلمنا شيئاً منها. الناس يأتون ويطرحون علينا فكرة. ننظر إليهم في بعض الأحيان ونقول: «يا إلهي! إنك لا تعرف الشيء الذي لا تعرفه. الأشياء التي تعلمناها فقط من الأشياء التي قضينا عليها يمكن أن تساعدنا بشكل هائل». هنالك العديد من الأشياء التي يمكن أن نتجنبها الآن لأننا فعلناها مرة ولم تفلح. إن هذا لا يصدق.

مفهوم العمل الذي يتعرض للقضاء عليه بدلاً من إعطائه حجماً ليس خسارة مية. كل شركة تجريبية تقدم تعليماً، إذا تم إدراكه ومشاطرة ساعد الشركة على زيادة احتمالات أن تجد الفكرة الراديكالية التالية ضالتها.

حقيقة المشاريع

الهدف في عصر الشركات التجريبية، هو تحديد وتقليل خطر السوق والتكنولوجيا: هل ولد مفهوم العمل اهتماماً كافياً لدى الزبون؟ هل هو مفيد من الناحية التكنولوجية؟ إذا وُجد خط علوي كاف، ولم توجد عقبات، لا يمكن التغلب عليها فإن الفكرة تتقدم إلى مرحلة المشروع، حيث يركز التعلم في هذه المرحلة على الجدوى الاقتصادية لنمط الربح، وعلى نمط التشغيل في مقابلة مفهوم العمل ذاته. ليس السؤال هو ما إذا كان مفهوم العمل سيخلق قنوات لإيرادات جديدة، بل ما إذا كان تكوين هذه القنوات سيتم

ولكن هذا لا يكاد يجعلها بلا قيمة

بشكل اقتصادي: هل يمكننا أن نتدبر أمر أخطار التنفيذ؟ هل يمكننا أن نتجنب خطر المنافسة التي سيقبلها تجديدنا بسرعة؟

هذه أيضاً هي المرحلة التي يبدأ المرء فيها بالبحث الجدي عن شركاء استراتيجيين يشاطرون الأخطار، ويساهمون بالمهارات التكميلية. هناك ثلاثة عوامل أولية يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن المشاركة وعدد الشركاء المطلوبين:

- **الالتزامات المالية:** إذا كان تحديد الحجم يتطلب التزامات مالية كبيرة، ولا يمكن الرجوع عنها فقد تدعو الحاجة إلى شركاء.
- **مدى المهارات أو الأصول المطلوبة:** إذا لم تكن الشركة تمتلك كل المهارات في حوزتها، فسوف تحتاج إلى شركاء.
- **حجم النافذة الاستراتيجية:** إذا كان خطر حق الشفعة كبيراً، فقد تكون الحاجة إلى الشركاء من أجل المساعدة على تسريع عملية اختراق السوق. قد يتوجب عند هذه النقطة على الرعاة الأصليين أن يفسحوا المجال لقواد المشروع ذوي الخبرة في إنشاء العمل. إن جودة فريق المشروع هي التي تصبح حاسمة بعد أن تم تفعيل جودة نمط العمل.
- كذلك فإن القرارات يجب أن تُتخذ في هذه المرحلة حول إعادة التحام التجديد بوحدة ضمن خط العمل، أو إنشاء هذا التجديد كعمل مستقل، أو إعطاء امتياز ملكيته الفكرية لشركة أخرى، أو إخراجه من الشركة كشخصية اعتبارية مستقلة. هناك على الأقل معايير أربعة تلعب أدواراً حاسمة في هذا القرار:
- **التلاؤم بين المشروع وبين أهداف الشركة الاستراتيجية طويلة الأمد.** إذا تبين بأن المشروع عابر سبيل في مسيرة تطلعات الشركة طويلة الأمد فيجب إخراجه كشركة منبثقة عن الشركة حفاظاً على وقت الإدارة الذي يجب أن يوجه إلى مشاريع أكثر مطابقة للطموحات طويلة الأمد. وإذا لم يخرج المشروع من الشركة فربما لا يستحوذ على ما يحتاج إليه من محبة واهتمام للوصول إلى غايته.

- اعتماد المشروع على أصول وقدرات الشركة. إذا كان المشروع يستفيد بشكل كبير من رفع الأصول والقدرات الحالية فمن المحتمل ألا ينبثق عن الشركة، وإذا انبثق عنها فيجب أن تعطى له الأفضلية في استخدام هذه القدرات والأصول.

- احتمال أن يصبح المشروع منطلقاً لمشاريع أخرى. تحمل بعض المشاريع نهايتها في ذاتها، وبعضها الآخر يشكّل معبراً لمشاريع أخرى. إذا كان المشروع واعدأ بفتح آفاق فرص أخرى عريضة فإن هذا قد يشكّل سبباً للمحافظة عليه ضمن الشركة.

- الأمل في أن يتفوق المشروع على أعمال أخرى في الحقيقة بأدائه الدراماتيكي. يتزايد قيام الشركة بإنشاء شركات تنبثق عنها المشاريع التي تقدّر صحيفة وول ستريت Wall Street أن أدائها سيقبل فيما لو أنشئت داخل الشركة متوسطة الأداء.

تتزايد شعبية الشركات المنبثقة كطريقة لتحرير القيمة - التي يضعها المساهمون - من المشاريع الجديدة، وكأعمال سريعة النمو لها سقف ارتفاع عال جداً. تتمتع الشركة حديثة الإنشاء بحرية بناء ثقافة باحثة عن الكسب، ويمكنها أن تتبع استراتيجيتها الخاصة، ويمكن أن تستخدم أسهمها المملوكة عالية القيمة للقيام بعمليات استحواذ ولدفع العاملين عن طريق الأسهم التي تمنحها الشركة لموظفيها، وهي أمر حاسم في غالب الأحيان في جذب المواهب النادرة. هذا هو المنطق الذي دفع بشركتي بارنز أند نوبل Barnes & Noble ومايكروسوفت، وعشرات غيرها، كي تبني مشاريعها الخاصة بالشبكة العالمية كشركات منبثقة عنها.

غالباً ما تكون المشاريع الجديدة بحاجة إلى ارتباط شديد مع أهداف الشركة طويلة الأمد، وسوف تعتمد بصورة جزئية على أصول الشركة وقدراتها، ولن تكون معبراً لصف كبير من الفرص الجديدة. وعلى ذلك فلن تكون دهشتنا كبيرة إذا كان القسم الأعظم من المشاريع ينتهي كشركات منبثقة عن الشركة، أو صفقات امتياز بدلاً من أن تشكّل وحدات عمل جديدة.

تكون مفاهيم العمل أحياناً على صلة وثيقة مع العمل الحالي لدرجة تجعل من إخراجها على شكل شركات منبثقة أمراً لا معنى له. هذا ما فعلته شركة إينرون. إن نجاحها - في الانتقال من المتاجرة بالغاز، إلى المتاجرة بالكهرباء، إلى المتاجرة الحية على الشبكة العالمية، إلى المتاجرة بالطاقة من مصادر خارجية، إلى التعامل بالحزمة العريضة - يقوم على قدرتها على رفع شأن مجموعة كبيرة من القدرات الجوهرية المشتركة. ومن المفيد أن نلاحظ أنها كانت تمنح المشروع الجديد تنظيمه الخاص وتملأه في الوقت ذاته بعناصر تحمل «جينات» قدرات إينرون. زد على ذلك أنه عندما يبلغ المشروع ذروة سنامه فإنه يلتحم مرة أخرى، بالقسم الذي كان موجوداً فيه أصلاً. وهذا يؤمن إشاعة الأفكار الجديدة في الأعمال القديمة، عن طريق المواد الجينية الجديدة التي تم تطويرها في مراحل قيام الشركات التجريبية، وإعطائها مقامها.

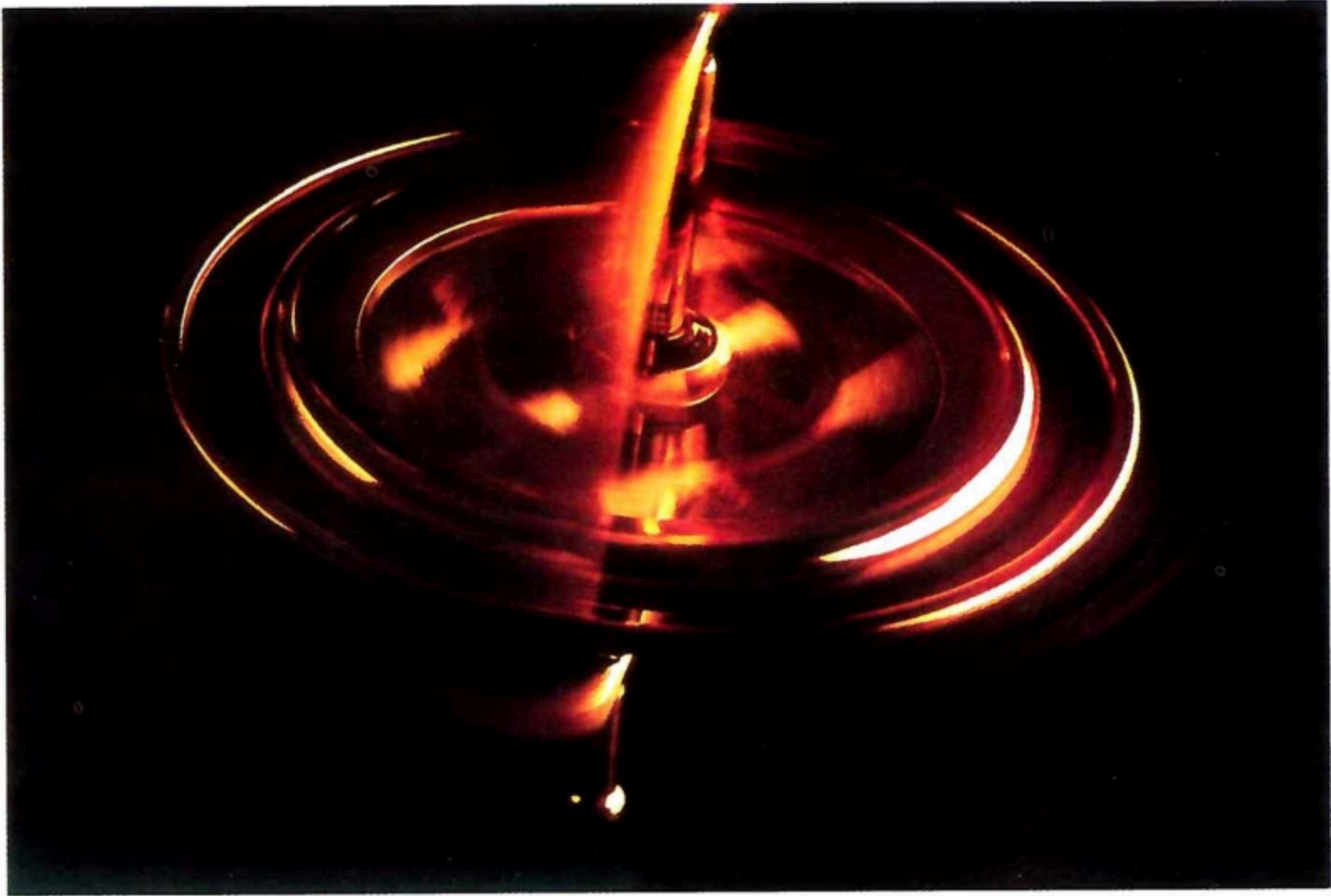
إن القول بعدم استطاعتك إطلاق مفهوم عمل جديد ضمن عمل قديم يمكن أن يكون صحيحاً، ولكنه أيضاً مفرط في البساطة. قد يحتاج العمل الجديد إلى استقراض قدرات أو نظم أو بنى تحتية من سائر أقسام الشركة، وهذا النوع من «الاستقراض» هو الذي سمح في الواقع لشركة إينرون أن تعطي حجوماً لأعمالها الجديدة بسرعة. وهذه هي ميزة لا تمتلكها الشركة الناشئة المستقلة. يمكن بعد حين أن تبرر إعادة التحام عمل كان مستقلاً فيما سبق بسبب الحاجة إلى تقديم وجه مشترك للزبائن، أو توفير فرصة لاستخدام التكاليف المشتركة. استمع إلى رئيس إينرون وهو يصف انتقالها من المتاجرة بالغاز إلى المتاجرة بالطاقة (الكهرباء):

عندما قرّرنا دخول عمل المتاجرة بالكهرباء، نقلنا العاملين إلى طابق مختلف. وعندما كبر حجم العمل بشكل كاف، ربطناه بعملنا في الغاز بقسم واحد لأنهما يبنيان نفس القدرات الجوهرية، ويستخدمان نفس الأنظمة. أردنا بنى عقدية واحدة حتى لا نتحمل مشاق مراقبة المشاكل. لو لم يبرز العمل الجديد نفس القدرات لما تعيّن علينا أن نعيد تلاحمه.

أمر آخر بشأن إعادة التلاحم هو المحافظة على المهارات التي تتفشى كالفتور. إذا ظل العمل الجديد بعيداً عن خليته فإنك تقضي على سوق الأفكار الداخلية. لا ينبغي على العمل القديم أن يتعلم من العمل الجديد.

إن الخروج بالعمل كشركة منبثقة شيء سهل يوفر له استقلالية في النمو، ويساعده في الوقت ذاته على رفع قدراته المشحونة بشكل جيد، وهو

تأمل في الدوران المغزلي نحو الأعلى وكذلك بالدوران نحو الخارج



كذلك أمر توازني أكثر حساسية بكثير. ما زالت عملية إعادة التلاحم غامضة الدلالة. ولكن القدرة الذاتية على تصدير القدرات إلى الوحدات الفنية ثم ربطها بشكل غامض الدلالة من أجل استنباط الوفورات، يعطي للشركة الكبرى ميزتها الكامنة على الشركات الناشئة.

لا يكون الهدف من تجديد مفهوم العمل في بعض الأحيان خلق أعمال جديدة تماماً، بل إعادة اختراع الأعمال الحالية. كثيراً ما تفكر الشركات بروح البحث عن الكسب الداخلي المركز فقط على الأعمال

الجديدة، وهي أعمال تقبع بعيداً عن قلب الشركة. هناك مشكلة أكبر تواجه من قبل شركات كثيرة، هي كيفية تغيير شكل عمل جوهري ينحدر ببطء نحو هاويته. حين نجد على سبيل المثال أن مركز أبحاث بالو ألتو التابع لشركة زيروكس Xerox Palo Alto Research Center يخرج عدداً من الشركات العاملة الباحثة عن الكسب كشركات منبثقة عنه، نرى في الوقت ذاته الهزال الذي أصاب عمل زيروكس الجوهري لسنوات عدة، وكان نموه فيها غثاً. إن حاضنة العمل التي تلد أعمالاً، وتترك عملها الجوهري يذوي سوف تعتبر بصورة حتمية وصحيحة ركناً هامشياً.

ولهذا السبب فإن من المهم أن نفكر بالأعمال التي يرتفع شأنها من خلالنا، كما نفكر بالأعمال التي تنبثق عنا. يجب ألا تبقى الفكرة - التي تكمن فيها القوة على تحسين التوفيرات بشكل راديكالي في عمل قائم - أسيرة في قسم عمل جديد، ويجب بدلاً من ذلك أن تنبثق في مبادرة عبر كل الشركة. يجب على الشركة التي تعتنق برنامجاً للتجديد أن تتوقع خلق العشرات من المشاريع التي تغير اللعبة ضمن الأعمال القائمة، وذلك كما فعلت شل، مدخل راديكالي جديد للتسعير هنا، وأسلوب توزيع غير تقليدي هناك، وهكذا دواليك.

وهكذا فإن المشاريع الناجحة ذات القوة على تحويل العمل الجوهري، يجب أن تنطلق ضمن هذا العمل الجوهري ذاته، بينما قد يتطلب الحال أن توضع المشاريع الواعدة جداً، والقائمة بكاملها على مفاهيم عمل جديدة في حاضنة عمل جديد كي تترعرع. الأمر ببساطة هو أنه لا توجد آلية واحدة للانتقال من حالة المشروع إلى حالة العمل. كانت معظم التجديدات التي قامت بها شركة شواب Schwab تنطلق ضمن الشركة بدلاً من أن تنبثق عنها، وهي بذلك تعزز عملها الجوهري في السمسرة، وتعيد اكتشافه. وفي المقابل فإن معظم أجنحة البوشار التابعة لشركة جنرال إيليكتريك كابيتال انتهت كوحدات عمل مستقلة.

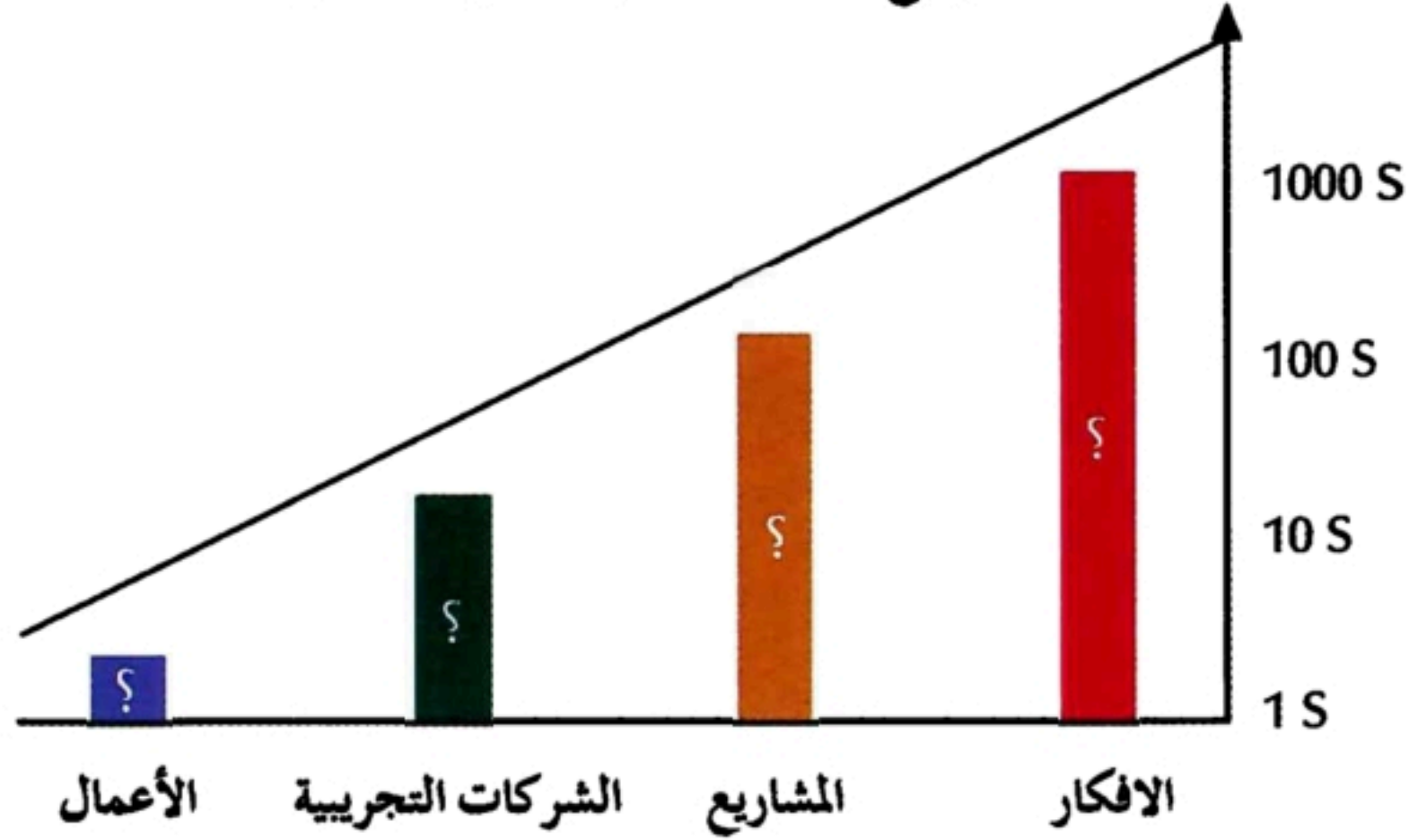
دعنا نجد القول: حتى تنتقل الفكرة من كونها ممكنة إلى شركة

تجريبية، يجب أن تتوفر إمكانية وصف هذه الفكرة على أنها مفهوم عمل متماسك معقول، فيه مسحة من قيمة جذابة وقصة موثوقة قائمة على إمكانية خلق ثروة، وإحساس واضح بالطريقة التي سوف تلائم مكونات مفهوم العمل المختلفة بعضها مع بعض؛ كما يجب أن تعزز بعضها بعضاً. وكي تتحول الشركة التجريبية إلى مشروع، يجب أن تظفر بحماسة الزبائن الحقيقية، وأن تكون ذات جدوى فنية (على الأقل على مقياس صغير). وحتى يخرج المشروع من حقيبة التجديد، ويصبح عملاً، أو ينطلق داخل العمل الحالي، لا بد من وجود نمط ربحي سليم، ودليل لا ريب فيه على إمكانية الحقيقة في اقتناص الثروة وبرهان على إمكانية أن يزداد حجم مفهوم العمل.

والآن انظر ملياً إلى مختلف حقائب التجديد لدى شركتك. كم هو عدد الأفكار التي تملكها شركتك في مصرف التجديد لديها؟ هل لديك الآلاف؟ ما هو عدد الشركات التجريبية محطمة القواعد التي يتم تسييرها في هذه اللحظة في شركتك؟ هل لديك المئات؟ ما هو عدد المشاريع الجديدة التي تتم تغذيتها في هذه الآونة؟ هل لديك العشرات؟ وكم هو عدد الأعمال الجديدة الكبيرة التي يجري إنشاؤها اليوم؟ هل يمكنك أن تفكر بعمل أو عمليتين؟

ضع مخططاً لحجم كل حقيبة (انظر الرسم البياني: وضع مخططات حقائب التجديد الخاصة بك) وسوف يتضح لك على الفور إن كانت شركتك - أو لم تكن - تستثمر خيارات كافية في المستقبل. دور المخطط تسعين درجة نحو اليمين، وسوف يكون لديك قمع، ولن تحصل الشركة على أشياء كثيرة عبر أسفل القمع ما لم تتعلم كيف تملأ رأسه. وعودة إلى تشبيهنا الأول، يجب عليك أن تسأل نفسك: ما هو عدد الحيوانات المنوية في شركتي؟ لن تحصل على عمل جديد مذهل دون المئات من الأفكار البكماء، والشركات التجريبية الفاشلة، والمشاريع الجهيضة.

وضع مخططات لحقائب التجديد الخاصة بك



من التجديد الراديكالي إلى استراتيجية الشركة

فأين كل هذا من استراتيجية الشركة إذن؟ في الحقيقة أين يقع جوهر مفهوم «الشركة» في خضم كل هذه الأشياء؟ هل استراتيجية الشركة في عصر الثورة لا تزيد عن كونها حاصل جمع لبضع عشرات، أو حفنة من مئات الشركات التجريبية والمشاريع التي تربطها أواصر غير محكمة؟ ألن تزيد الشركات عن كونها مجرد مجموعة من مشاريع انكفأت على رأسها واتحدت في تكاليف الإدارة المشتركة؟ هل انضمام بعض الأسواق الداخلية وعمليات التحوّل عن العمودية وشبكات القيمة والفرق ذاتية التنظيم يمسح فكرة الشركة إلى نطف غير مجسّدة من ملكية فكرية تسبح طليقة في ما يمكن اعتباره نوعاً من شبكة تجديد أخيرة؟ ليس هناك من شك في أن تقلل هذه الأشياء جميعها من شأن الكيان الواحد للشركة، إلا أنها في الوقت ذاته لن تزيل الحاجة إلى استراتيجية تعلو هذه الشركة، كما أنها لن تتمكّن من الاستغناء عن مزايا الحجم، ومقدار الإنتاج الاقتصادي.

ما زال للحجم أهمية

الحجم في الاقتصاد الجديد معول عليه بنفس المقدار الذي كان يعول عليه في الإنتاج القديم. ليس الرابحون الأولون في الاقتصاد الجديد شركات

كالسراب، أو ناحلة كخيطة الشمس. قد تكون في حوزتها المئات من الشراكات الاستراتيجية، ولكن كل شركة رفعت بنيانها على مجموعة من الأنشطة والأصول الجوهرية لا تنكر معها أهمية مقدار الإنتاج الاقتصادي scale. لو نظرت إلى مايكروسوفت Microsoft أو أميركان أون لاين AOL أو سيسكو Cisco أو أمازون دوت كوم Amazon.com لتوجب عليك أن تصدق بأن هناك ميزات حقيقية للمقدار في الاقتصاد الجديد. كان المئات من صانعي السيارات موجودين في وقت من الأوقات، وهم اليوم حفنة تملأ الكف. فشل العديد من شركات وادي سيليكون الناشئة في اقتناص كامل مزايا حجم ومقدار الإنتاج الاقتصادي، وانتهت كعلف للشركات التي استحوزت عليها. تم ابتلاع شركات ميرابيليس Mirabilis وهوتميل Hotmail وبرودكاست دوت كوم Broadcast.com ونيتسكيب Netscape ومئات غيرها من شركات الشبكة العالمية الناشئة، وسوف يتم ابتلاع المزيد سريعاً.

سيبقى للحجم أهميته الدائمة

ليس الحجم بمفرده هو المهم بالطبع، فهو أول النتائج التي تستمد من بواعث الربح التي تعتمد على العوائد المتزايدة، وتأثيرات الشبكة، وتأثيرات التعلم، فإن تستخدمها الشركة تنم، أما الشركات المنافسة الأصغر، والشركات الإمعة، فلسوف تبدأ بالاختفاء عبر النافذة الخلفية.

تنبأ الكثيرون من الكهان بانحسار الشركات الكبرى، وكانوا على خطأ، فالحجم سيبقى مهماً دائماً. وفي الواقع فإن اثنتين وثلاثين شركة فقط كانت في نهاية عام 1999 مسؤولة عن نصف قيمة السوق التقديرية على مقياس

ستاندرد أند بور 500. صناعة السينما هي التشبيه الذي يستخدم كثيراً، ففيه تتوحد فرق الكتاب والمنتجين والمخرجين والممثلين حول مشروع واحد، ثم تتفرق عندما يكتمل الفيلم. ومع ذلك فإن الحقيقة الأكثر استمراراً في عمل السينما هي قوة الاستوديوهات الكبيرة، فهي مستقر لمقدار هائل من حكمة إدارة المشاريع. وعلى الرغم من «الأشخاص الفاشلين» بين حين وآخر، إلا أن هذه الاستوديوهات ناشرة قصص، كتاب مهرة، ولها الباع الطويل اللازم لتسويق الأفلام في أرجاء العالم. وفي الواقع فإن كل وزير ثقافة أوروبي يعرف أن الاستوديوهات هي التي أعطت هوليوود الزعامة العالمية في عمل السينما. إنك لا تسمع صانع أفلام إيطالي أو فرنسي يشتكي من أن زملاءه ليسوا مبدعين إلى الحد الكافي؛ بل تسمعهم يشتكون من أنهم لا يستطيعون أن يجاروا حجم ومقدار الاستوديوهات الأمريكية. إن سوقاً بحجم مئتين وخمسين ألف زبون هي بالطبع عامل مساعد، ولكن سوقاً بهذا الحجم ليست لها فائدة معينة إلا إذا كان في خدمتها إنتاج كبير بغرض تخفيض التكاليف.

إن من المفيد أن نلاحظ بأنه حتى الشركات ذات السيولة الكبيرة التي تقوم على المشاريع مثل بيتشتيل Betchtel وأندرسون كونسلتينغ Andersen Consulting وشلمبرجيه Schulumberger هي شركات أبعد بكثير عن كونها مجموعة من المشاريع الفردية، ولو كان هذا حالها لما أصبحت مشاريع ببلاتين عديدة من الدولارات.

وعلى ذلك، نعم. يمكن للشركات أن تصبح أكثر شبهاً باستوديوهات الأفلام التي تعتمد على وكلاء مجانيين يجمعون تمويلاً خارجياً لكل مشروع جديد، ويشكلون فرقاً للمشروع قصيرة العمر. بيد أن حجم ومقدار الإنتاج الاقتصادي ما زالا مهمين في مكان ما من هذا النمط الجديد الشجاع، لأنهما لو لم يكونا كذلك فإنك تعود إلى الرأسمالية عديمة الاحتكاك، حيث لا يملك أي شخص حافزاً على الاستثمار في أي جديد. يمكن للشركات في الحالة العادية أن تتقلص. إن مزايا مقدار الإنتاج الاقتصادي والمدى، تنطبق

في نهاية المطاف على الأنشطة، ول
الحجم سيكون له شأن في عصر الثورة
من الصعب في الحقيقة أن نتصور
التجديد الراديكالي بعيداً عن مزايا مقد
عندما تباع شركة ناشئة نشطة فإن مؤس
هو مجرد تحويل لمشكلة بناء مق
المستحوذ على هذه الشركة، فإن فشل
بالمناسبة أمر شائع الحدوث).

تناغم الأجزاء له أهميته

لا يمكنك بناء مقدار الإنتاج الاق
ودون القيام بالعمل مراراً وتكراراً بط
يمكنك تكوين قدرات صعبة التقليد
كذلك أن يتم الوصول إلى هذا التناغ
التنسيق بين المشاريع أو الأعمال. ين
المتفق عليها بصورة مشتركة حول ما
عليه الشركة، وما ليست عليه. تحتاي
العالية حتى يكون لها بيت زجاجي واس
الأرض خارجة إلى النور، ولكن القليل
الكبر بما يكفي لتؤتي حصاداً جيداً. و
ولكنه القصة الكبيرة، حيث سبق لمعد
الاقتصادي ومداه، وهي اليوم تحتاج إلى

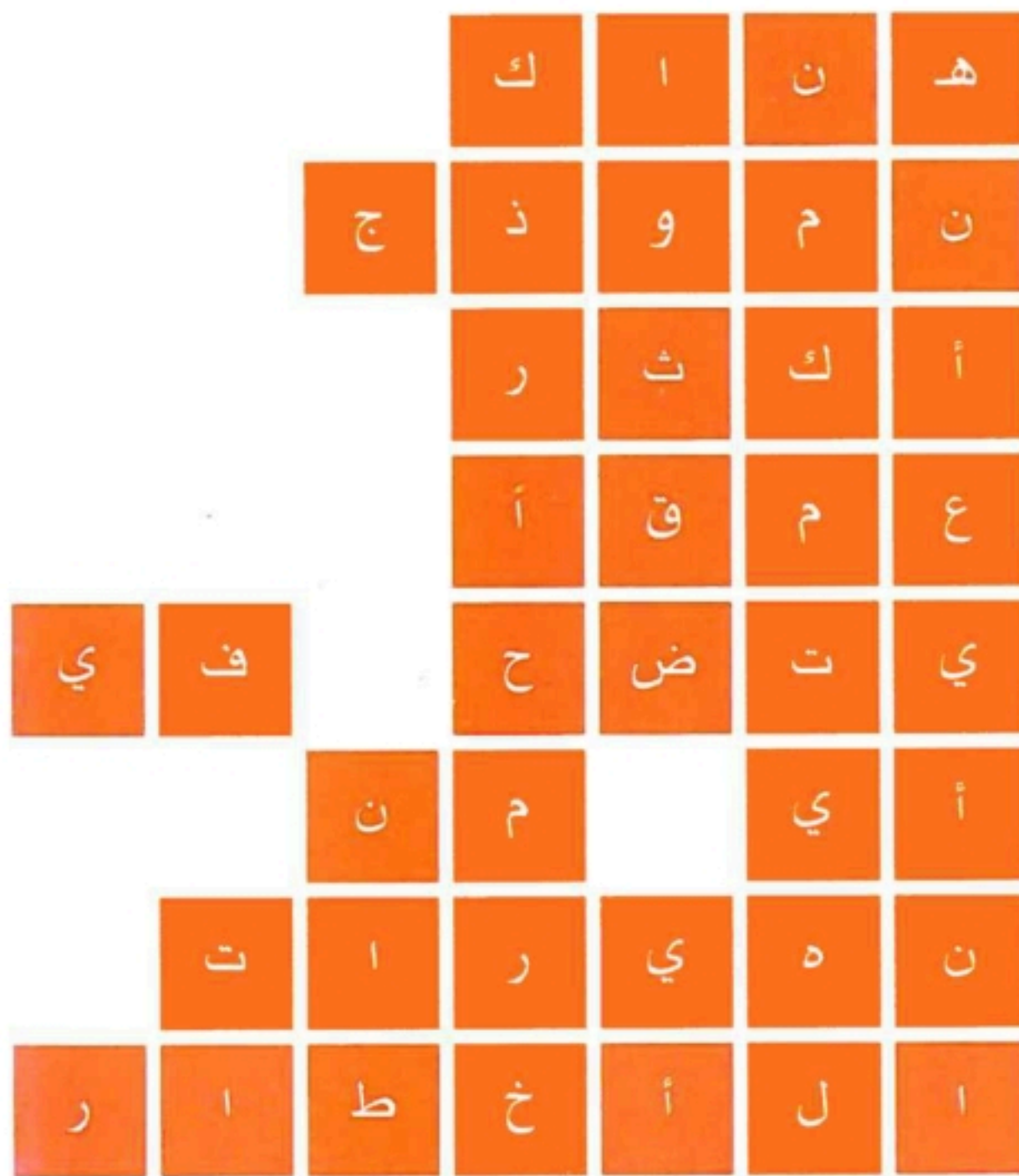
في عصر الثورة يكون التحدي في
وبين التنفيذ المنضبط بنظام - كدمج
سيليكون الراديكالي - حتى تمتزج الفطنة
مخضرمة يجب عليها أن تكون منهجية
ومقتنصة للفرص، وذات فاعلية عالية وإ

بذر، داخل مايكروسوفت وخ
الصغيرة التي قامت على مقايضة
• مقدرة جوهرية فيها مشاطرة كبر
مشاطرة مخاطر الإدارة، وتركيبية
• مجموعة قيم حول اسم تجاري
شركتي فيرجن Virgin وديزني
بغرض تخفيض التكلفة.

• مجموعة من الزبائن العامين
المنطق وراء خلق أمازون دوت
هائل بدلاً من منح شخصية اعتبارية
توفر هذه النماذج المنطق لقي
يجعل من الشركة أكثر من مجرد
بذاته. إذا كان القول: إن الشركة
لأقسامها مقولة قديمة، فالجديد ه
أن يبدأ هذا الجمع بتصريح ينطلق
ولا يمكن أن يأتي من ثلة من نو
عام بالمهمات، وينبغي ألا يأتي ب
الأوراق المالية لاستراتيجية لا ت
ذلك أن يرتشح عبر نُهَيْرٍ من تجا
نواحي التنظيم.

في الوقت الذي لم يعد بم
المصدر الوحيد لمفاهيم العمل
الراديكالي بحثاً عن النماذج المف
سوف تدفع إحدى مجموعات ال
المجال لإقامة صورة من صور
الكلفة، وسوف تدفع مجموعة أ

أخرى من أشكال تضافر القوى الواعدة. في شركة سيسكو Cisco كان فن إدارة الحسابات - وليست تكنولوجيا معينة - هو الذي حوّل عدداً هائلاً من المنتجات إلى حلول للزبائن، وقدم المنطق المهيمن لما يجب أن تخوض الشركة غماره، أو أن تنأى عنه. ومن غير المدهش أن تجد سيسكو أن الأمر الأسهل عليها، هو أن تتعلّق بتكنولوجيا جديدة بدلاً من أن تغيّر بؤرة زبائنهم. (عند انتقال العمل في الشبكة إلى العمل في الموقع على الشبكة العالمية، من المفيد أن نرى مدى استطاعة سيسكو على أن تربح هناك بالقدر الكبير الذي ربحته في حسابات فورشن Fortune 500). وبالمقابل فإن التزام مايكروسوفت كان معيار الويندوز، سواء كانت ويندوز CE أو مستكشف الشبكة العالمية، أو مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office أو ويندوز NT فجميعها تستخدم كبنية مشتركة. تتوفر المنتجات القائمة على الويندوز لشريحة عريضة من الزبائن من خلال عدد غير محدود من القنوات. وفي الحقيقة فإن جهل مايكروسوفت بالقنوات، يعادل جهل سيسكو بالتكنولوجيا.



تطرح أمثلة سيسكو ومايكروسوفت نقطة حاسمة. في الوقت الذي يجب فيه ألا يخضع تولد الأفكار إلى حدود، فإن الشركة تكون مضطرة لاختيار الجهة التي يجب أن تركز طاقاتها عليها. بيد أن من المهم ألا تسقط الشركة أبداً من حسابها احتمال التجديد «الذي ليس له نص مكتوب» بسبب ذلك الاختيار. ولهذا فإن كل شركة تحتاج إلى أسواق داخلية للتجديد، تعمل بصورة جيدة على حقن الأفكار حديثة النشأة بالموارد، ورفع هذه

الأفكار إلى مرحلة الشركات التجريبية، غير أن أكثر هذه الشركات التجريبية وعداً بالعطاء تحتاج في نقطة من مسيرتها إلى جرعات كبيرة من رأس المال. وهذه إذن هي النقطة التي يجب فيها على الإدارة العليا أن تختار النماذج التي تريد تأكيدها، والتي لا تريد أن تؤكد عليها.

يجب أن تقوم هذه الاختيارات على منطق واضح الصياغة، ولا يرقى إليه الشك - «سوف نخلق المزيد من الثروة عن طريق استخدام هذا البعد المعين لمقدار الإنتاج الاقتصادي، والعلاقة بدل استخدام بعض الأبعاد الأخرى». وبمرور الوقت سوف تبدأ هذه الاختيارات في التأثير على عملية التجديد. ومرة أخرى، فإن الإدارة العليا ليست هي التي تصرح بنوع التجديد الذي يقع خارج الحدود، إذ لا شيء خارج الحدود. وبدلاً من ذلك فإن الشركات الثورية المقبلة قد فهمت أنها تحصل على المقدار، وفوائد المدى اللذين يعطيان الزخم لأفكارها من خلال استخدام الأصول، والقدرات المشتركة، أو الوصول إلى قاعدة زبائن كبيرة. وبالطبع فما زال بإمكان الذين يريدون الذهاب بعيداً في اتجاهات مختلفة أن يفعلوا ذلك، وسوف تكون هناك آليات؛ مثل الامتياز والإخراج من الشركة كقسم منبثق عنها والتحالفات، وذلك من أجل اقتناص الثروة من الأفكار التي لا تتلاءم ضمن استراتيجية الشركة الناشئة. تكون الأفكار الموجودة خارج الحدود في بعض الأحيان، ملحة وقيمة بحيث تضطر الشركة إلى إعادة تعريف جوهر استراتيجيتها بذاته. وهذه كانت حال شركة جنرال إيليكتريك التي لم يعد أحد يعتبرها شركة «صناعية». وفي هذا المعنى فإن الإدارة العليا لم تعد تصنع الاستراتيجية للإنتاج بقدر ما تجد الاستراتيجية.

توجد بالطبع نماذج عميقة تحدد أنواع الاستراتيجيات التي يخلقها العاملون في شركتك، وقد أسميت هذه النماذج تقليديات، وهي نماذج لسوابق الماضي وليست نماذج للأشياء الممكنة. ولذلك فيإياك أن تعتذر بما قلته توأ كي تغض النظر عن تعريفك الحالي لاستراتيجية الشركة. تذكر بأنه ينبغي أن يتم تقطير سيل التجديد حتى نستخلص استراتيجية الشركة منه.

وإذا لم يكن لديك حتى الآن سبل من مفاهيم العمل غير الخطي، ومن شركات اختبارات غريبة ورائعة، فإن هذا هو المكان الذي تحتاج إلى أن تبدأ منه. لا تشتتر اللجام قبل أن تكون الفرس بين يديك.

هل جاهز للثورة؟

هل تنظيماك جاهزة لعصر الثورة؟ هل لديك التزام لا رجعة عنه في بناء مكونات الحل التجديدي الجديد؟ هل انتهت إدارته العليا من «صنع» الاستراتيجية وأصبحت جاهزة «لإيجادها»؟ عليك أن تطرح على نفسك هذه الأسئلة حتى تقرّر هذا الأمر:

- هل تم تدريب الأفراد وتزويدهم بالعُدَد التي يحتاجون إليها حتى يصبحوا مجددین لمفاهيم العمل؟
- هل تركز معايير القياس في شركتك على التجديد وخلق الثروة، بنفس القدر الذي تركز فيه على رفع سوية الوصول إلى أفضل النتائج والمحافظة على الثروة؟
- هل يتوفر الدعم من قبل نظام تكنولوجيا المعلومات لكل المجالات الإلكترونية في كل أرجاء شركتك من أجل التجديد؟
- هل ألزم تنظيمك نفسه بإعادة تصميم عملياته الإدارية الجوهرية بشكل نظامي كي يجعلها أكثر محبة بالتجديد؟
- هل تدور «عجلة التجديد» بسرعة كبيرة في تنظيمك، أم أن سرعتها محدودة بسرعة العمليات الربعية والسنوية؟
- هل يعرف «الباحثون عن الكسب» كيفية تصميم شركات تجريبية حول الأفكار الراديكالية؟
- هل هناك آليات رسمية لاقتناص ومراقبة التعلم من شركات اختبار التجديد؟
- هل يحشد تنظيمك أفضل المواهب وراء أفضل الأفكار الجديدة، حتى

ولو كانت هذه الأفكار في مراحل التطور الأولي؟

• هل يقوم تنظيمك علناً بإدارة حقبة الأفكار، وحقبة الشركات التجريبية، وحقبة المشاريع؟

• هل يتحلّى تنظيمك بقدر من المرونة يكفي لتصميم الشكل القانوني الصحيح للمشاريع الواعدة؟

• هل أنت واثق من أن شركتك مسؤولة عن برنامج التحويل في صنعتك؟
لا ينال منك اليأس إذا كان جوابك بالنفي أكثر منه بالإيجاب. لا توجد شركة واحدة بين كل مئة شركة ألزمت نفسها بشكل تام ببناء حل التجديد الجديد. الأمر المهم هو ما سوف تقوم به بعد الآن.

هل أنت جاهز لإلزام نفسك ببرنامج التجديد الجديد؟

برنامج التجديد الجديد

تحسين مستمر	و	تجديد غير خطي
تجديد في الإنتاج والعمليات	و	تجديد مفهوم العمل
«تحرير» الثروة	و	خلق الثروة
اكتشاف الأشياء الجديدة مصادفة	و	القدرة
أصحاب الرؤية المستقبلية الثابتة	و	الذين يحبون التغيير الفعّال
العلماء، العمال	و	وداي سيليكون

هل أنت جاهز للبدء في العمل على حل التجديد الجديد؟ (انظر الشكل: حل التجديد).

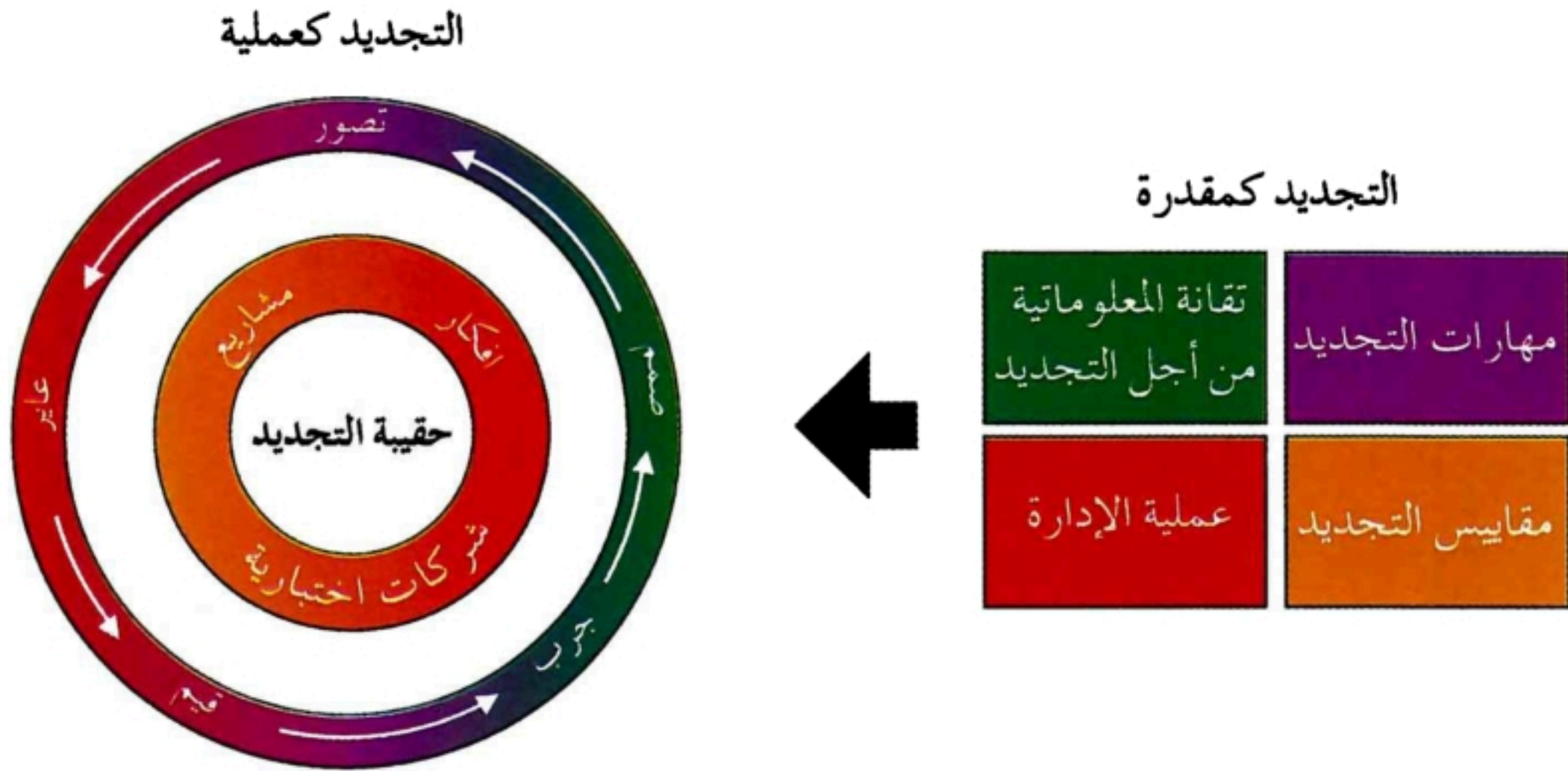
يمكنك الآن أن تتقدم عن المنحنى، أو تنتظر وتحارب عمل الحرس القديم. فماذا سيكون؟

هل أنت ثوري؟

الأمر سيان سواء كنتَ قطعة جبن كبيرة أو فأر مهجع صغير. الأمر سيان، سواء سافرت على متن طائرة غلفستريم Gulfstream V 5 أو ارتحلت بحافلة عبر المدن. الأمر سيان، سواء كنتَ أمراً لفيلق من الأذلاء المطواعين

حل التجديد

قواعد تصميم التجديد الراديكالي



الكفاح من أجل التغيير

أو لكومبيوترك الشخصي الصغير جداً. كل ما يهم هو إن كان لديك اهتمام يكفي للبدء من حيث أنت. وعلى ذلك فاسأل نفسك: هل لديك الاهتمام الكافي بأمانتك حتى تقول الحق، وتقارع الكذبات الصغيرة التي تعرّض مستقبل شركتك للخطر؟ هل لديك الاهتمام الكافي بالمستقبل حتى تجادل حول سوابق الماضي، وتفقاً عين التقاليد؟ هل لديك الاهتمام الكافي بزملائك حتى تساعدكم على الابتعاد عن عجلة التقدم؟ هل تهتم كثيراً بالتمايز الرائع الذي يمكن أن تصنعه في هذا العالم بحيث ترغب في أن تجربته وتستبدله بقلبك الفارغ؟ هل لديك الاهتمام الكافي بإيجاد معنى وأهمية في 80٪ من حياتك التي تكرسها للعمل، بحيث تكون مستعداً للبدء بحركة ضمن شركتك؟ هل لديك الاهتمام الكافي بالنبض الخلاق الموجود في صدر كل وحش بشري بحيث تكون مستعداً لمدي العون لكل فرد حتى يكون ثورياً؟ هل لديك الاهتمام الكافي بفعل شيء رائع جداً للزبائن، وغير متوقع بحيث ترغب في وضع وظيفتك المريحة على المحك؟ إستمر في أسئلتك..

هل لديك الاهتمام الكافي كي ترتاد الثورة؟

لقد بدأت هذا الكتاب بملاحظة بسيطة، هي أن تراثنا لم يعد يسعنا، وذلك لأول مرة في التاريخ. أحلامنا لم تعد أوهاماً، ولكنها احتمالات. لا يوجد إنسان عاش على سطح البسيطة منذ أن خلقت البسيطة، ولا يريد أن يكون حياً الآن في هذه اللحظة الحبلية بالوعود. بين كل أسلافك، بين الأجيال التي لا تحصي والتي لم يكن لها أمل في التقدم، بين كل هؤلاء الذين غدر التقدم بأرواحهم، أنت الشخص الذي تقف على عتبة عصر جديد هو عصر الثورة. إنك مبارك فوق التصور. فلا تتخاذل. ولا تتردد. لقد منحت هذه الفرصة لسبب، فابحث عن هذا السبب. عليك بريادة الثورة.



كل ما يهم هو إن كنت تهتم بما يكفي للبدء من حيث أنت.

الفهرس

- أبل كومبيوتر = شركة آبل كومبيوتر
 آدامر (صامويل هوبكنز) 245
 آرثر (دبليو بريان) 167، 165
 أرمسترونغ (مايكل) 176
 أرمسترونغ (ميشيل) 98
 أرنو (بيرنار) 184
 أسيا 106، 114
 آلن (بوب) 72
 آلة آيماك 130
 أميلكو (جيل) 72
 آه! هكذا التسعينات إذن! 39
 أي بي إم = شركة أي بي إم
 أي بي إم أوستن 260
 أي بي إم ألمانيا 260
 أي بي إم غلوبال نيتويرك 259
 أي تي تي إندستريز 83
 أي سي دجي = شركة أي سي دجي
 أي كان باي دوت كوم 129
 آيثاكا 251
 أيديالاب 198، 459، 460
 آيفيستر (دوج) 72
 الابتعاد عن الخطر 39
 ابتعد عن العوائق 265
 أبجون 89
 الأبحاث الأكاديمية 114
 إبحث عن قنابل بيانية 305
 إبدأ بسيطاً تنم بسرعة 265
 إبدأ صغيراً... 296
 إبدأ محادثة جديدة 233
 الإبداعية الرتيبة 235
 أبطال إعادة شراء الأسهم من حملتها 82، 83
 ابن أكيوموريتا 273
 ابن غروسمان 303
 اتبع سلسلة النتائج 211
 الاتجاهات الهائلة 205
 الاتحاد الأوروبي 31
 الاتحاد السوفييتي السابق 256، 415
 الاتصال الهاتفي 43
 الاتصال 350
 الاتصالات الرقمية 450
 الاتصالات هي أكبر المسليات لجميع البشر... 280
 أتلانتا 165
 اجتذاب الموارد 414
 أجنحة البوشار 420، 421، 473
 احتساب التغييرات في قيمة السوق... 445
 احتفل بالغبي 228
 الاحتكار 165
 احتكارات غير مراقبة 178
 احتمالية الثروة 160
 إحصل على أسلوب رتيب 217
 احفر بعمق أكبر 212
 الأحلام في عصر التقدم 37
 إحلم، إخلق، استكشف اخترع ابتدع، تخيل 60
 اختيار عضو جديد والتحييد 315
 إدارة الصورة 40
 إدارة الظل 397
 إدارة فريدريك وينسلو تايلر العلمية 39
 إدارة المخرج 40
 إدارة المعرفة 39
 الإدارة مقابل البحث عن الكسب 75
 أدفانزد مايكور ديفايترز 179
 أدفايزر سورس 364
 أدفينتيسيت هيلث سيستم 146

إدمان المخدرات 115	خارج الشركة 152	اسمي لو غيرشتز، مرحباً بكم
أدوات التحكم بمكافأة الخطر 336	الاستحواذ والتطوير 373	إلى أي بي إم 258
أدوب سيستمز = شركة أدوب سيستمز	الاستخدام المزدوج 184	أسهم اختيارية 451
أدوية الكوليسترول 62	استراتيجيات التقارب 94	الأسهم التي تمنحها الشركة... 86
إذهب إلى أقصى حدود 230	الاستراتيجيات الثورية (الثلاثة) 52، 55	أسواق سيسكو 364
إربح - تربح 317	استراتيجيغوس 12، 409	أسواق شل الوطنية 32
إربح قليلاً، إربح مبكراً... 319	الاستراتيجية 52، 384	الأسئلة السخيفة... 288
الارتقاء 201	استراتيجية الإعلان والبريد الإلكتروني المجانيين 44	الأشخاص الفاشلون 477
أرستقراطيو أي بي إم 261	استراتيجية التنافس 124	أصبت بالصدمة... 253
الأرستقراطيون 317	الاستراتيجية الجوهرية 125، 126	أصحاب الأطيان 31
الأرض سوف تبقى في وضع الدوران غداً 197	الاستراتيجية سهلة 51	أصحاب الدم الأزرق 293
الأرض منبسطة 226	استراتيجية الشركة 107، 475	أصحاب المراكز المتميزة 447
إرضاء الزبون (وإسعاده) 378، 443	الاستراتيجية غير التقليدية 460	أصحاب المواهب 316
إرفع العقائد إلى السطح 225	الاستراتيجية هي الجزء السهل... 38	أصحاب النظرة الثاقبة 54، 64
أركب المخاطر، وارتكب أخطاء... 265	استعن على قضاء حاجتك بالكتمان... 283، 310	أصحاب نظريات التعقيد 383
أرمونك، بنيويورك 253	الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية 116	إصنعه بنفسك 119
الإرهاب الجرثومي والنووي 24	الاستقامة 243	الأصول الاستراتيجية 133
أريبا = شركة أريبا	الاستقامة التامة تقضي على فرصة التجديد... 244	إطبع أو اندثر 113
أريسطو 214	الاستقراض 471	إطلاق الثروة 64
إزالة المواد 284	الاستقراطيون في سوني 312	أطلق النار 62، 63
الأزرق الشديد 267	الاستقلالية 61	إعادة تجهيز نفسك بالمهارات 442
الأزمة المالية الآسيوية سنتي (1997، 1998) 278	الاستهانة بالحديث عن المستقبل... 197	اعتماد المشروع على أصول وقدرات الشركة 470
أزمة النفط 271	أسرع... أحسن... أرخص... 24	اعتناق التغيير 299
إس بي سي 89، 90	أسس التمايز 130	اعزل - تغلغل - إلتحم 321، 324
أساطين الإعلام 231	الأسعار اليومية الرخيصة 119	الأعطال معدومة 318
إسأل نفسك 128، 129	أسلوب ديلبيرت 13	الأعمال المصرفية تسلية 225
أساليب التجديد 15	الأسلوب الرتيب 217	الأعمال المصرفية ضرورية، ولكن... 232
الاستبداد 61	أسلوب شواب في التجديد... 379	إعمل بسرعة إلى الأمام 306
الاستبصار هو المقصد 40	الأسلوب والجوهر 378	أغاني بيستي 147
الاستثمارية الثابتة 116		اغتنام الفرص الجديدة 447
استجرار الأشياء من مصادر		الأفارقة الأمريكيين 307
		أفضل عناية أثناء الطيران 161

أفضل ممارسة للصناعة 189	إليزابيث الثانية (الملكة) 244	السعر الاستراتيجي 180، 181
الأفكار الراديكالية 483	أليس هذا من العدل؟ 359	انتبه فلا تفرط في إعطاء الوعود
أفيدا 123	ألينسكي (سول) 315	320
أفينيو (ماديسون) 63	إم إس إكس 317	الانتحاري الياباني 319
اقتراحات إربح - تربح والتبادلية 317	إم إيه سي 123	إنترناشيونال داتا كوربوريشن
اقتراحات القيمة 127	إم تي في 103	232
الاقتصاد الجديد 31، 412	إم سي أي = شركة إم سي أي	انتظر قليلاً، هل كان هذا... 55
الاقتصاد الرقمي 31	أمازون دوت كوم = شركة	أنتوني (سوزان ب.) 245
الاقتصاد القديم 70	أمازون دوت كوم	الإنجاز والدعم 139
الاقتصاد ما بعد الصناعي 31	الأمانة (أولاً) 101، 325	أنجلو (ميكائيل) 52
الاقتصاديون 165، 303	إمبراطورية جنرال إيليكتريك 397	إنجلترا 11
اقتناص الثروة 474	إمبراطورية شل 291	انحسار الشيوعية 31
اقتناص المزيد من الزبائن 169	الأمر الحقيقي ليس الحاضر	الانخراط في الالتزام 438
الأقراص المدمجة المغناطيسية 275	مقابل المستقبل... 219	أندرسن كونسلتينغ = شركة
أقزام ليليوتيين 417	الأمر الكبير التالي 347	أندرسن كوسلتينغ
الأقسام الخلية 422	أمراء الصناعة 33	أندرو 258
الإقطاعية 65	أمريكا 11، 30، 42، 65، 69، 72، 85، 91، 92، 96، 175، 215، 220، 231، 245، 247، 307، 315، 428	أندريسن (مارك) 16، 217، 228
الاكتشاف هو الرحلة 40	أمريكا اللاتينية 106، 114	الاندماج الذي تعوزه أسباب
أكثر الأشياء تحظى بأكثر التأييد	الأمريكيون 42، 141، 226، 307	البقاء... 85
من الناس 301	الأميدا، بكاليفورنيا 255	الاندماج الكبير 85
أكثر شمولية 119	أميرينيك 89، 90	الاندماجات العملاقة 92
أكورد 202	أميريكان أون لاين = شركة	إندونيسيا 295
الآلب الفرنسية 295	أميريكان أون لاين	إنسان العصر الحجري 261
الالتزامات المالية 469	الأمم المتحدة 398	أنستار سيستم 149
التقط أهدافك والتقط لحظاتك 311	إن إي سي 271	إنشاء الاتصال 255، 256
الستيريوثيدات 230	إن تذهب لتصطاد السمك	أنشوز (فيليب) 134
ألعاب الفيديو 219، 312	فاستخدام سنارة كبيرة 304	أنشى تحالفاً 308
إلغاء الهدر 226	إن سي آر = شركة إن سي آر	أنشى وجهة نظر 300
إلغاء الوظائف 78	إن ما نحتاجه ليس اقتصاد	انطلق بشيء مؤكد 419
ألغة الأشياء هي العدو 221	الأيدي والرؤوس، وإنما... 393	انطلق به إلى أقصى حد 230
ألمانيا 28، 69، 292، 294، 295، 428	أنت أصغر من ابنتي... 343	انطلاقة جديدة 324
ألن (بول) 115	أنت تفهم الأمر الحتمي الثوري	أنظر إليها فتشعر بها 215
إلى الأمام! إلى الثورة 297	وتشعر به... 239	أنظر إلى سرب الأوز وهو يدور
إلى أين يقود هذا؟ 206	الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض	383

أين زر الشراء؟ 257	أولستيت 83	إنقاص رأس المال 187
إينتل = شركة إينتل	أولمان الثالث (مايرون إي) 122	إنك تحتاج إلى التحام 323
إينتل إينسايد 154	أوميديار (بيير) 56، 395، 401	إنك تستطيع بل يجدر بك أن... 235
إينتيل سلسلة إكس (86 - 68)	إي بي (الشبكة العالمية) 34، 168، 197، 395، أنظر أيضاً الشبكة العالمية	إنك مدين لأصدقائك وزملائك 249
إينرون 16، 33، 158، 339، 340، 343، 347، 352، 385، 388، 390، 399، 400، 406، 407، 423، 425، 426، راجع أيضاً شركة إيزون	إي تريد = شركة إي تريد	إنك - ولمرة واحدة - لا تبشر انطلاقتك 435
إيزون إنترناشيونال 430	إي دوت شواب 362، 363	انكفا مشروع الكمبيوتر (MSX) 276
إيزون أون لاين (موقع) 334، 339، 340، 342، 344، 348	إي دي إس 250، 344	أنماط العمل 124
إيزون إنيرجي سيرفيسز (EES) 344، 345، 346، 348، 430	إياك أن تخطى... 380	أنماط العمل الجديدة... 118
إيزون شركة ثورية ناجحة لأسباب عدة 350	إيبيرز (بيرني) 98	أنماط العمل الجوفاء 172
إيزون كابيتال أند تريد ريسورسز 335	الإيثيرنيت 372	إننا مدمنون على التغيير 352
إيزون كوميونيكيشنز 347، 350، 430	إيجاد استراتيجية 479	إنني ثوري 66
إينسويب دوت كوم 106	إيجر (روبرت إيه) 103	إنه من صنع الرب... 226
إيه أم آر = شركة إيه أم آر	الإيديولوجيات المتنافسة 25	انهيار سوني في هوليوود 313
إيه بي بي 26	الإيديولوجية 304، 305	أنيتا روديك 394
إيه تي إم 372	الإيرادات 79، 107، 147	أوامر الجهات العليا 175
إيه تي أند تي = شركة إيه تي أند تي	إيرادات سيسكو 368	أوتوديسك 83
إيه تي أند تي 88 أند تي سي آي	إيربان ديكه 121	أوتونيشن 228
أيوب (عليه السلام) 331	إيرجوردانز 28	أوجد الثغرات 201
أيوميغا = شركة	إيرلندا 157	أوجد عبارات بسيطة 305
باب أليزا 402	الإيريديوم 416	أوجد القصة الكبيرة 210
بابا الموضة 184	إيريسكون 270	أوجد مترجماً 317
باباج (تشارلز) 36	إيستيه لودر 120، 123	أوجد «واو العطف» 231
	إيشترين (جودي) 375	أوروبا 78، 93، 106، 114، 339، 340
	إيطاليا 69	الأوروغواي 289، 292، 294
	إيفز (جوناثان) 130	أوريغون 348
	إيكراش 211	أوغا (نوريو) 274، 275، 276، 277، 313
	إيكروز (جون) 72	أوغاسان 274
	إيكسون 88، 350	أوكسبريدج 166
	الإيكسيل 209، 404	أوكلاهوما 140
	إيكونيتس 158	أولد نيفي = شركة أولد نيفي
	إيكيا = شركة إيكيا	الأولديزموبيل (سيارة) 324
	إيلان 203	
	إيلدورادو 64	
	إيميرسن (رالف والدو) 61	

باتريك (جون) 16، 249، 254، 255، 257، 258، 259، 260، 261، 263، 264، 267، 268، 296، 300، 302، 316، 317، 318، 320	بروين (إيلين) 15	بوكيتيرم 360
باحثون عن الكسب 351	بريتيش بيتروليوم أند أمكو =	بوليصة تأمين 143
بارنز أند نوبل = شركة بارنز	شركة بريتيش بيتروليوم أند أمكو	البونتياك (سيارة) 324
أند نوبل		بونشيك (مارك) 15
بارونات الأقسام 313	بريجنيف 401	البوينغ (747) 62، 154، 180، 284
باريس 122	بريطانيا 30، 32، 69، 166	بي إم دبليو = شركة بي إم دبليو
باعث على الربح 160، 164	بريل 288	بي دالتون 29
باركسديل (جيم) 16	برينريزيرف 213، 218	بي دجي أند أي 83، 350
باي دوت كوم 161	بطاقات الاعتماد 97	بييسي 9
البحبوحة 249	بطاقة اعتماد 195	بيبي بيل 176
البحث عن وظيفة على شبكة	بعد موت ستالين خاطب خروتشيف... 326	بيترز (توم) 11
مونستر دوت كوم 44	البعيد عن المؤلف 221	بيتشي (أليزا) 401
بحر الشمال 290	البقاء للأكبر 91	بيرجمانز (أنتوني) 41
البحرية البريطانية 286	بلاتنر (هاسو) 428	بيركلاند (بيتر) 15
البدء بالاستثمارات الآن 302	البلادة 92	بيركنستوك 311
بدأ عهد التقدم بالأمل 24	البلدان النامية 285	البيروقراطية 141
البدو الإسرائيليون 59	البلقان 10	البيروقراطية بطيئة الحركة 332
براءات الاختراع 133، 177	بلومينغديل 120	البيروقراطيون الحذرين 395
براد جيكوبس 181	بناء تحالف 309	بيزار 209
برادي (سارة) 245	بنو إسرائيل 306	بيزوس (جيف) 52، 395
البرازيل 397	البنى التحتية 133	بيست باي 97
برامج غوفر 255	بوالص تأمين ضد أنواع الطقس 342	بيشتولشيم (أندي) 372، 374، 375
برانسون (ريتشارد السير) 138، 394، 402، 423	بوالص العذاب 143	البيع بالمفرق 133
براهالاد (سي. كيه) 10، 40	بوبكورن (فيث) 16، 218، 219	بيغ بيرتا 203
برايتون 55	بوبي براون 123	بيكتولهايم (أندي) 16
برنامج بيرنيك ليديز 44	بوترك (ديفيد) 352، 353، 354	بيل أتلانتيك 89
برنامج تجديد جديد (للعمل) 64، 484	361، 362، 364، 392	بيل (ريدموند) 179
برنامج رابيير (3) 28	البوذيون 224	بين (توماس) 58، 305، 310، 326
برنامج مايكروسوفت أوفيس 140	بورتر (مايكل) 11	بينتلي (سيارة) 440
بروكتد أند غامبل = شركة بروكتر أند غامبل	بورتلاند 348	بينوير 353
	بوسطن سبانتيفيك كوربوريشن 174	بينيسون (بيتر) 245
	البوسفور 175	بيه Bay 368
	بوكا راتون في فلوريدا 321	بيه (لو) 344، 347
		بيونس آيرس 55

التجديد في المُنتَج وفي سير العمل 64	تأثيرات التعلم 167، 170، 171
التجديد كعملية 462	التأثيرات الجانبية للمعلومات المرتدة 169
التجديد كمقدرة 441	تأثيرات الشبكة 167
التجديد المستديم 335	تارجيت ستورز 97
تجديد مفهوم العمل 43، 109، 118	تارغيت 449
التجربة أكبر برهان 265	التأكد من عدم وجود خاسرين 403
التجريب الأقل خطراً 415	تأمل في الدوران المغزلي نحو الأعلى... 472
التحالف 153، 154	التأمين معقد جداً. أظن أن... 106
التحريض على الربح 126	تاندي = شركة تاندي
التحسن المستمر 64	تاهيتي 138
تحطيم جدار تناقص العائدات 75	تايلر (جيم) 16، 211، 214، 219، 220
تحتاج في بعض الأحيان إلى عصا 306	تايلر (فريدريك وينسلو) 39
تحديد المجال 444	تايلور (جيم) 428
تحرير الثروة 484	تايم وورنر = شركة تايم وورنر
تحقيق مصادفة الأشياء السارة 439	تايمز ميرور = شركة تايمز ميرور
تحليل الدين 337	تاوان 157
التحول من أحد الرعايا إلى مواطن 240	التبادلية 317
تخصيص الموارد 413، 414	تبجيل الماضي 247
التخطيط السنوي 51	تبدل الشركات وجهة انتباهها... 299
التخطيط المتوالي 455	التجارة الإلكترونية 464
تخفيض عدد الزبائن (الحصريين لدى المنافسين) 171، 173	التجارة الحية على الشبكة العالمية 340
تخفيض النفقات الذي تعوزه أسباب البقاء 76	تجارة الغاز الطبيعي 334
تخلص بسرعة من الأشياء الخاسرة 460	التجديد الجديد 64، 484
التخلي عن قيمها المادية 80	التجديد الحلزوني 378
تذكر حذاء كورفام 222	التجديد الراديكالي 13، 80، 94، 98
ترافيلرز غروب أند سيتيكورب 88	
الترقية 317	
التركيبة السعرية 146	
التركيز 182	
تريد جمهورية 245	
تريدويل (جيل) 17	
تريه شيك 121	
تزاوج الديناميكيات 88	
التسخين بالطاقة الشمسية 292	
تسليفات إطلاق التجارة 342	
التسويق 58	
تشابمان وود (روبيرت) 15	
تشارلز شواب 16، 43، راجع أيضاً شركة شواب	
تشارلوت 178	
تشارني (هاورد) 151، 374، 375	
تشامبرز (جون) 366، 370، 377	
تشرشل (وينستون) 286	
تشوك شواب 356، 361	
التشيلي 289	
تضايف القوى 92، 93	
التطبيقات التجريبية 320	
تطور أنظمة الطاقة العالمية 284، 306	
التعديلات الدستورية 247	
تعرف بصورة مخطئة 225	
التعريف الجغرافي 113	
التعقيد البيزنطي... 452	
التعلم التنظيمي 39	
التعلم الذاتي 295	
التعلم السريع 265	
التعويضات 455	
التعويضات الهرمية 429	
التغلغل 322، 323	
التغيير جيد 392	
التغيير الراديكالي 43	
تغيير قواعد اللعبة 38	
التغيير هو العامل الدائم 299	
التفرد 126، 163	

تفعيل النفقات 179	التنبؤ بالمستقبل 196، 197	مترجمين 318، 319
تفعيل ورقة عمل الجينة إكس X 116	التنبؤ الصناعي 10	الثورات الصناعية 53
التقلت من زمام التجديد 116	التنبؤات 195	الثورة (شرحها) 247
تفهم الأمر بداهة 309	التنفيذ (الأفضل) 38، 52	الثورة الأمريكية 65، 305
تقابل الزبائن 125، 139	تنوع الحقيبة 185	ثورة التوقعات المتزايدة 71
التقارب 93، 94	التنوع والتغاير هما مفتاحا التجديد 437	الثورة الراديكالية 59
تقارب الاستراتيجية - الحد	التواضع 325	الثورة الرقمية 270، 272
الأحسن لممارسة العمل 94	توبيكا 245	ثورة الشبكة العالمية المفعلة 30، 367
التقاعد المبكر 78	توتالفيينا 293	الثورة الصناعية 63، 149، 152، 438، 332، 300، 194، 153
تقديم خدمة التطبيق 140	تور ريكوردس 460	الثورة طريق للحياة 332
التقريب المتوالي 458	توروس 202	ثورة في الرعاية الصحية 227
تقرير ديبون 283	تورونتو 163، 221	الثوريون 31، 210، 228، 231
التقويم الشمسي 453، 455	توشيا 270	الثوريون الصناعيون 190
التقييم 462	التوقعات المتزايدة وتناقص	الثوريون المتبرعون 409
تكاليف الأكاديمية 116	العائدات 67	الثوريون الناجحون 454
التكثير من الشيء نفسه 42	تولنتبانك 213	ثينكباد 245
تكساس 34	التوليف 136، 149، 150	
التكنولوجيا 370، 371	توم سوير 262	جابان (ميوزيك) 274
تكنولوجيا الإيفيرنيت 372	توماس بينك 184	جاجوار إكس كيه (88) 228
تكنولوجيا تسبب التصدع 369	تيرنر (تيد) 52، 394	جاذبية الاستراتيجيات الميته 102
التكنولوجيا الجديدة 10، 47	تيفاني 440	جاغر (مايك) 254
التكنولوجيا الرقمية اللاسلكية	تيكستون 83	جافا java 46
أوساب (SAP) 332	تيكسوبيري (أنطوان دي سان) 295	جامعة استانفورد 124، 426
التكنولوجيا العالية 205	تيلبروكر (جهاز) 360، 361	جامعة أوكسفورد 118، 166، 167، 195
تكنولوجيا اللاسلكي 27	تيليريت 90	جامعة ديوك 117
تكنولوجيا المعلومات 440، 450	ثروات الغد (المستقبل) 112، 113، 435، 416	جامعة كامبريدج 118، 166، 167
التلاعب بالمورثات 194	الثروة الجديدة 49، 75، 118	جامعة كورنيل 252
التلاؤم بين المشروع وبين... 469	ثري كوم = شركة ثري كوم	جامعة ميشيجان 9
تلفاز سوني ووتشمان 271	ثقة عمياء 141	جامعة هارفارد 426
تلفاز كوتاراجي الصغير 271	ثم ماذا بعد هذا؟ 212	جاهز... جاهز... جاهز... 62، 63
تمديد أنابيب 335	الثوار في الشركة يحتاجون إلى	الجائزة البلاتينية 178
تناغم الأجزاء له أهميته 478		جائزة بولدريدج 57
التنافس من أجل المستقبل 10، 40، 12		
التناقضات الظاهرية 231		
التنبؤ بالأسعار 337		

جائزة ديمنغ 58	الحجم الكبير ليس حُرْزاً... 90	حقيبة المشاريع 468
جائزة نوبل 166	حجم النافذة الاستراتيجية 469	حُكم حملة الأسهم 69
جبابرة العالم 49	الحد من النفقات الثابتة 77	الحكم على الأشياء بنتائجها 325
الجبل الأحمر 209	الحدائق ذات الموضوع 389	حل التجديد الجديد 433، 440، 441، 485
جدول نمو عائدات حملة الأسهم... 84	الحدس المطلع 235	الحل الكامل 129
جرار ماركة جون دير 457، 458	حدود الشركة 157	حلبة صراع السومو 280
جرب، قيم، كيف... 458	الحدود هي الخيال 35	حملة الأسهم 80
جربنا هذا قبل خمس سنوات ولم يفلح 243	الحديث عن الشغل 234	الحياة هي ما يحدث أثناء... 248
جرثومة تجري مجرى الدم في عروقها 323	حرب أهلية 245	خارج النطاق 243، 390
الجرثومة سوف تنتشر 311	الحرب العالمية الأولى 287	الخانعون 324
جماعة السلام الأخضر 290	الحرب العالمية الثانية 271	خبرات مختلفة، لغات مختلفة... 318
جمع الثروة الشخصية 426	حرب عصابات 61	خدمات التوقيع 359
الجنرالات 247	حرب المواهب 431	الخدمات المالية 445
جنوب أفريقيا 294	الحرس الجديد 376	خروتشيف 326
جنود البحرية الأمريكية 173	الحرس القديم 321، 376	خس جاهز للمائدة 387
جوبس (ستيف) 53	حركة (شرحها) 247	الخصخصة 10
جوران (جوزيف) 11، 58	حركة السلام الأخضر 196، 245	خضراء الظهر 416
جوردان (مايكل) 28	حركة الكفاح السلمية من أجل التغيير 246	الخطوط الجوية (الأمريكية) 83، 107
جوهر الاستراتيجية هو التنوع 200	حركة المكافحين من أجل التغيير 331	خطوط فيرجن أتلانتيك الجوية 401
جيبسون (ويليام) 210	الحزام الأسود 239	الخطوة الأولى 101
الجيجابايت إيثرنييت 372، 373	الحسابات الاستراتيجية 448	خلخلة الأساسات 436
جيرفيسون (ستيف) 404	حَسْبُكَ لا تفعله 102	خلق الثروة (الجديدة) 64، 429، 431، 445، 484
جيرمن ستريت 184	حصتنا من محفظة النقود 129	خلق الثورة 304
جيش الخلاص 356	حصة الأسد 444	خلق حيز لتجديد مفهوم العمل 242، 243
جيفي لوب 412	حصة سوق الطاقة (1860 - 2060) 286	الخليج 289
الجيل (س Y) 214	حق الانتباه الزائد 208	الخيال المنهجي 235
الحاجة إلى أن تعرف... 200	حق الحياة 246	داخلية في اللعبة 85
الحاضنة 194	حق الشفعة 171	
حجر النجاة 307	حقيبة الأشياء الممكنة 464	
حجرة ديلبيرت 58	حقيبة الأفكار 464	
	حقيبة التجديد 461، 462	
	حقيبة الشركات التجريبية 462، 465	

داروين 215	دي بيرز 177	ذ نيوستريتس تايمز 221
دافينشي (ليوناردو) 36	دي لوكس 83	
الدالي لاما 218	دي موان 406	ر.ر. دونولي وأولاده 83
داموكل (سيف) 313	ديب بلو (الكومبيوتر) 263، 268، 320	راديكالي الطاقة المتجددة في شركة شل 283
داو جونز 90	ديبون - روك (جورج) 283، 285، 286، 287، 288، 290، 292، 295، 296، 300، 301، 304، 311، 312، 317	رأس سلسلة القيمة 151
دايرتلتي في 44	ديبونت 26	رس المال الفكري 59
دبليو آر غريس وشركاه 83، 84	ديترويت = شركة ديترويت	الرأسماليون 29، 59، 405
دجي إم 149	ديتون هدرس 97	الرأسماليون المخاطرون 416، 431، 418، 417
دجي تي إي 89	ديزني (روي) 392	رايدر سيستم 83
دجيه سي بيني 448	ديف 257	رايس (كين) 335، 336، 338، 343، 347، 349
دحر التزمت 363	الديكتاتورية 240	الرابحون الأولون 475
الدخول إلى أسواق المال العالمية 116	ديل كومبيوتر = شركة ديل كومبيوتر	الرتاج 307
الدخل التشغيلي لشركة سوني 279	ديل (مايكل) 50، 53	رحلة شهر العسل 178
الدرج الحلزوني 379	ديلبيرت 24، 61	رسم إفساح المجال 176
دركر (بيتر) 11	ديلتا الخمسة سنة 211	رسم مرور 177
دروس من شركة ثورية مخضمة 351، 365، 377	الديلي تيليغراف 221	الرسوم التعليمية الباهظة 114
دريسنر (تشونك) 17	الديموقراطية 246، 247	الرسوم الجامعية العالية 117
دريكسلر (ميكي) 53، 449	الديموقراطية إيديولوجية 304	الرشوة 312
دست (بوب) 355، 358، 361	الديموقراطية الدستورية (الأمريكية) 245، 247	الرضى الذاتي 249، 449
دعاة التجديد الراديكالي 466	ديمينغ (دبليو إدواردز) 11، 75، 78	الرعاة الأصليون 469
دعوههم يصفوني بالثوري فمرحباً... 326	الديود الكريستالي الضوئي 62	رفع القيود 10
دفع الحدود 347	ديوك 350	رفع اللثام عن نمط مفهوم العمل 125
دن وبراد ستريت 84	ديون المدارس 65	رقاقة البينتيوم 279
دودج فايبر 420	ذ أميركان هيريتاج كوليديج 119	الرقاقة ذات المليون ترانزيستور 277
دور كيميكالز 83	ذ بودي شوب = شركة ذي بودي شوب	رقاقة سوني 274
دورات أحلام 233	ذ غاب 53	ركز في بيانك على الفرص 306
دول منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD 195		رواندا 142
دوم بيرنيون 183		روبك 413
دونيت دوت كوم 129		روتشيستر في نيويورك 315، 316
دويو 280		
دي بونت = شركة دي بونت		

السلطة الأخلاقية 307	ساعة سواتش 440	روث (باربارة) 17
السلطة الجماعية 310	سافو (بول) 212	روجرز (ماري بيت) 315
سلطة الدين 29	ساكس (غولدمان) 430	روديك (أنيتا) 52، 55
السلطة الفردية 310	ساكس فيفث أفينيو 120	روسو 241
السلم العالمي 196	سان خوسيه ميركوري 24، 148	روسيا البيضاء 142
سلم ماسلو 62	سان ديبغو 135	روك (جورج دييون) 16
السلم الوظيفي 429	سان فرانسيسكو 164	روكيت كاش دوت كوم 129
السماسرة (السمسرة) 143، 352، 354	ساوث بارك 103، 231	رولز رويز = شركة رولز رويز
سميث بارني (سالمون) 430	ساوث بيند 406	رومر (بول) 165
سميث (جاك) 50	ساوث تشاينا مورنينج بوست 221	رؤية المستقبل 194
سميث (روجر) 72	ساوثويست = شركة ساوثويست	ريادة الثورة 12، 441
سنابل بيفيريج 90	سايكامور نيتويركس = شركة	الرعاية الصحية 226، 227
سندات (آل) 464	سايكامور نيتويركس	ريبوك أنترناشيونال 83
سنوات ما بعد الحرب 62	سبيلبيرغ 281	ريتشارد قلب الأسد 331
سوروس (جورج) 115	ستاربك = شركة ستاربك	ريد هات 64
سوق أباشر بهذا العمل 339	ستاربكس 32، 35، 53	ريغان (رونالد) 245، 336
سوف تأخذ الشركات المنافسة	ستالين 326	ريفسون (تشارلي) 201
موجودات شركتك 33	ستراتاكوم (موقع) 375	ريم (غريس) 17
سوفتبانك 35	ستريت (سيستيم) 231	رينولدز (كريغ) 384
سوق فيزا كارد 97	ستريتسمارت (برنامج) 360، 361	الزبائن 143، 145، 169
سوق مفتوح لرأس المال 402	ستو (إيرفينج) 245	الزبائن الشباب 114
سوق مفتوحة للمواهب 351، 406	ستيبلز 30	الزبائن مطوِّرون مشاركون 459
سوق المواهب في إيزون فياض جداً 407	ستيورات (مارك ألوندي) 295	زد الميزان 218
سوك (جوناس) 36	السجلات الفينيلية 276	زمن الشبكة العالمية 347
سولت ليك 165	سرب الإوز 383	زوبعة شومبيتر 29
سومو 198	السرعة المدروسة كاملة 458	زوتلين (ليسلي) 17
سونوكو 83	سطوة الماضي 193	زيادة عدد الزبائن الحصريين 173، 177، 179، 180
سوني = شركة سوني	سفن فضائية 287	
سوني إلكترونيكس 278	سكارزينسكي (بيتر) 14، 175	ساب (SAP) = شركة ساب
سوني بيكتشرز 277، 278	سكان بيتسبيرغ 178	ساتيرن 324
سوني كومبيوتر إنترتينمينت 277، 282	سكونفيلد (إيريك) 15	سارنوف 62
سوني ميوزيك إنترتينمينت 277، 278	سكيلينغ (جيف) 336، 337، 338، 341، 407، 414	ساعة تاخ أور 183
	سلاح سري 47، 99	ساعة روليكس 440
	سلسلة القيمة العمودية 445	

431، 416، 391	الشباب المتشحّين بالسود 257	سي إم دجي 418
شركات الخطوط الجوية 127	شبكات الاتصال الإلكترونية 45	سي إم دجي آي (CMGI) = شركة
الشركات الديناميكية 92	شبكة إيفرون الذكية 132	سي إم دجي آي
الشركات الساخنة 70	شبكة التجديد 450	سي إن إن 52، 394
شركات السيارات اليابانية 187	الشبكة العالمية 47، 70، 73، 107،	السيارات الكهربائية 287
شركات الطيران (الأمريكية) 98،	115، 140، 186، 218، 256، 260،	سيبقى للحجم أهميته الدائمة 476
177	311، 320، 324، 332، 340، 347،	سيتكومز 219
الشركات الغثة العجوز 12	418، 367، 363	سيتيغروب 26
الشركات الفتية 64	الشبكة العالمية الإذاعي 175	سيرز = شركة سيرز
الشركات الكبرى، (أو المعمرة...)	الشبكة العالمية أمامك 267	سيسكو = شركة سيسكو
466، 333	الشبكة العالمية الذكية 60	سيسكو: بائعة الشبكة العالمية
الشركات الكبيرة لا تجدد 13	شبكة القيمة 125، 151، 445	المتجولة 365
الشركات المبتدئة (الصغرى)	شبكة مونستر دوت كوم 44	سيسكو تعاند التكنولوجيا 368
422، 333، 320	شبكة نابستير دوت كوم 44	السيطرة على نقاط التحكم 175
الشركات المندمجة 84	شبه القارة الهندية 114	سيغا 270
شركات مؤشر فورشن (500)	الشجاعة 325	سيفن إيليفن 412
413	شجاعة ريتشارد قلب الأسد 331	سيفورا = شركة سيفورا
الشركات الناشئة 12، 418	شخص واحد - صوت واحد 246	سيلي براون (جون) 16، 220،
شركات وادي سيليكون 282، 367،	الشركاء 152	230
399	شركات التأمين 226	السيليكون 277، 288
الشركات الياضة 102	الشركات التجريبية 417، 465،	سيليكون جرافيكس 209
شركة أبل (كومبيوتر) 27، 34،	474، 468	سيمارون 182
406، 187، 173، 130، 72، 53	شركات تجريبية سريعة 365	السيمائيون الجدد 63
شركة آريا 28	الشركات التجريبية الصغيرة 466	سينت لويس 178
شركة أكاديمية 72	الشركات الثورية 61، 366	سينغافورا 221
شركة آي بي إم 27، 53، 60، 72،	الشركات الثورية باديء ذي بدء	سينغر (ديفيد) 255
77، 82، 83، 157، 249، 250،	سوف... 32	
251، 252، 253، 255، 256، 257،	الشركات الثورية ستأخذ أفضل... 33	
258، 260، 263، 264، 266، 268،		
281، 302، 309، 311، 312، 316،	الشركات الثورية الصناعية	
322، 323، 344	كالصواريخ 34، 43، 45، 47،	
شركة آي سي دجي 158، 418	64، 436، 437	
شركة آيتو 28	الشركات الثورية في كل مكان	
شركة أبلويد ماتيريالز 54	439	
شركة الاتصالات MCI 94	الشركات الثورية المخضمة 329،	
شركة أجيلانت 423	333، 334، 335، 369، 380، 384،	

شركة أدوب سيستمز 78، 83	شركة إيريكسون 156	شركة بي إم دبليو 145، 182
شركة أريبا 35، 72، 428	شركة إيستمان كوداك 78	شركة بي جي أند إي 82
شركة استراتيجيك كومبنيشن ريسيرتش 427	شركة إيستيرن إيرلاينز 26	شركة بي نيتويركس 368
شركة استراتيغوس 11، 14	شركة الإيكونيتس 159	شركة بيتشتيل 33، 139، 182، 477
شركة أسيند كوميونيكيشن 373	شركة إيكيا 35، 43، 46، 197	شركة بيجو 100
شركة إل في إم إتش 121، 184	شركة إيلينوي تول ووركس 423	شركة بير 82
شركة ألكاتيل 376	شركة إيميشن 423	شركة البيرتسونز 79
الشركة الأم 84	شركة إينتل 52، 54، 154، 157، 179، 250، 271، 281، 282، 322، 348، 367، 377	شركة بيرتيلسمان 27
شركة إم دجي آي 72	شركة إيفرون 13، 132، 134، 335، 337، 365، 378، 379، 402، 471	شركة تارجيت 99، 155
شركة إم سي آي 91، 98	راجع أيضاً إيزون	شركة تاندي 82، 83
شركة أمازون دوت كوم 12، 34، 47، 50، 52، 64، 70، 72، 73، 113، 129، 133، 333، 335، 377، 395، 448، 476	شركة إيزون: البحث عن الحقول الخصبة 334	شركة تاور ريكوردس 445
شركة أميركان 96، 162	شركة إينستينيت 45	شركة تايم وورنر 35، 176
شركة أميركان إكسبريس 169	شركة إيه إس تي ديسيرتش 70	شركة تايمز ميرور 82، 83، 84
شركة أميركان أون لاین (AOL) 30، 31، 34، 35، 44، 70، 72، 169، 175، 176، 333، 476	شركة إيه أم آر AMR 78، 83	شركة بترفيلد أند بترفيلد 34
شركة أميركان إيرلاينز 99، 386	شركة إيه تي أند تي 34، 72، 81، 90، 91، 92، 93، 98، 100، 132، 175، 176، 348، 416	الشركة التجريبية 462، 463
شركة أميركان موتورز 26	شركة إيوميغا 211، 219	شركة تشارلز شواب درج حلزوني للتجديد 352
شركة إن سي آر 90، 92	شركة بارنز أند نوبل 133، 470	شركة تشبه ديل كومبيوتر 47
شركة أندرسون (كونسلتينغ) 34، 250، 251، 427، 477	شركة برات أند ويتني 147	شركة تكنولوجيا 28
شركة أوراكل 28	شركة برادا 184	شركة توشيبا 271
شركة أورثشارد سبلاي 151	شركة برايس كو 448	شركة توبز آر آص 30، 71، 102، 447، 448
شركة أوزبورن 70	شركة برايسلاين دوت كوم 12	شركة تويوتا 100، 134، 231، 440، 478
شركة أول أدفانتج دوت كوم 45	شركة بروجريسيف إينشورانس 73	شركة تي أند تي 423
شركة أولد نيفي 46، 97، 449	شركة برودكاست دوت كوم 476	شركة تيسكو 32، 155
شركة إي بي 12، 50، 56، 72، 132	شركة بروكتر أند غامبل 9، 33، 41، 62	شركة ثري إم 423
شركة إي ترید 91، 113، 362	شركة بریتیش بيتروليوم أمكو 88، 93	شركة ثري إم إيميشن 81
شركة إي دي إس 251	شركة بريدج كوميونيكيشنز 368	شركة ثري كوم 174، 368
شركة إيرلي بيرد إنك 172	شركة برينس 203	شركة ثينكفري دوت كوم 140
شركة إيروسباسيال مارتا 155		شركة جنرال إيليكتريك (كابيتال) 16، 26، 81، 147، 180، 233، 333، 351، 352، 365، 384، 385، 387، 389، 394، 397، 399، 400، 415، 420، 421، 458، 473، 480، 482
شركة إيروسبيس 155		

شركة جنرال موتورز 72، 77، 83، 96، 154، 158، 182، 208، 228، 413، 324	155	شركة سيسكو (سيستمز) 16، 33، 54، 64، 72، 73، 75، 100، 104، 151، 169، 174، 185، 333، 365، 366، 367، 368، 370، 371، 372، 373، 374، 375، 376، 377، 406، 476، 481
شركة جنرال ميلز 88	شركة ديوك إينيرجي 79	شركة سيفورا 12، 121، 122، 123، 197
شركة جونسون أند جونسون 174	شركة ذ بودي شوب 52، 55، 201، 394	شركة سيفويه 155
شركة جيه سي بيني 50، 71، 97	شركة ذ ليميتد 82	شركة سليكون غرافيكس (إنك) 308، 406
شركة الخطوط الجوية ساوثويست 34	شركة روباك 50، 77، 99	شركة سيمنز 376
شركة الخطوط الجوية يو إس 178	شركة روكويل 423	شركة شارب 171
شركة داتا جنرال 157	شركة رولز - رويز 57، 147، 440	شركة شل 16، 209، 289، 309، 315، 408، 410، 411، 414
شركة دجي سي بيني 447	شركة رويال دتش شل 32	شركة شل إنترناشيونال رينيوابلز 293
شركة دجيه دي إس يونيفيس 72	شركة ريفلون 201	شركة شل الدولية للطاقات المتجددة 293
شركة دجيه سينزبوري بليس 155	شركة زابيل سيستمز 28	شركة شل الملكية الهولندية 283
شركة دوت كوم 12	شركة زيروكس 34، 78، 127، 188، 199، 220، 230، 322، 436، 473	شركة شلمبرجر 209، 477
شركة دي إي سي 29، 53	شركة زيمنس 71	شركة شواب (تشارلز) 13، 50، 72، 75، 91، 352، 353، 354، 355، 356، 357، 358، 360، 362، 363، 364، 365، 378، 385، 392
شركة دي بونت 82، 83	شركة ساب 28، 332	429، 473 راجع أيضاً شواب (تشارلز)
شركة ديترويت 57، 178، 420	شركة ساوثويست 98، 99، 161، 162	شركة صن مايكروسيستم 103، 252، 257
شركة ديجيتال إيكويبمنت كوربوريشن 49، 157، 250، 258	شركة سايكامورنيتويركس 64، 72	شركة صناعية ثورية 446
شركة ديزني 16، 103، 199، 389، 480	شركة سبرينت 91	شركة الطاقة الفرنسية توتالفيينا 293
شركة ديكسون 30	شركة ستاربك 12، 221	شركة غاب (إنك) 12، 50، 72، 73، 97، 104، 448، 449
شركة ديل تأسس 48	شركة ستيرنز 82	شركة غرانديشن نيتويركس 374
شركة ديل (كومبيوتر) 42، 48، 50، 53، 70، 72، 95، 96، 134، 154، 157، 159، 186، 335، 452، 466	شركة سذيرن باسيفيك ريلرود 134	
شركة ديلتا (إيرلاينز) 83، 96، 99، 165، 424	شركة سلو آز سيلز (إنك) 172، 173	
شركة ديملر كرايزلر (إيروسبيس إيرباص) 26، 96، 96	شركة سن أمريكا 73	
	شركة سوبر ماركت 32	
	شركة سوليكرون 80	
	شركة سوني 27، 60، 269، 271، 273، 275، 278، 282، 306	
	شركة سي إس سي 251	
	شركة سي إم دجي أي 64، 158، 159	
	شركة سيرز 5، 77، 99، 118، 155، 447، 448	

شركة غرانيت سيستمز 372	شركة كويك أند ريلي 355	156، 270، 416
شركة غرانيت كونستركشن إنك 182	شركة كيبرو 70	شركة نيتسكيب 476
شركة غوتشي 184	شركة كيبل أند وايرليس بليس 93	شركة نيسان 29، 100
شركة فايزر 75	شركة لوسنت (تيكنولوجيز) 72،	شركة نينتندو 270، 272، 273،
شركة فريسيرف 30، 31، 35	368، 376، 423	274، 275، 278، 282، 320
شركة فريش إكسبريس 387	الشركة ليست هم إنها أنت 249	شركة هارلي - دافيدسون 73،
شركة فنادق ومنتجعات فورسيزنز 163، 164	شركة ليفل ثري (كوميونيكيشنز) 88، 91	105، 145
شركة فوجيتسو 25	شركة ماتسوشيتا 269	شركة هاسبرو 79
شركة فورد 96، 182، 393، 436	شركة ماركس أند سبينسر 155	شركة هوتميل (دوت كوم) 44،
شركة فيرجن (أتلانتيك إيرويز) 12، 46، 97، 127، 395، 480	شركة ماريوت أنترناشنال 78	140، 404، 416، 476
شركة فيزا 129، 169	شركة ماستركارد 129، 169	شركة هوليديه إن 131
شركة كاتربيلر 436	شركة ماكدونالد 42	شركة هوم ديبو (ت) 12، 30، 50،
شركة كارفور 155	شركة مانسمان 34	73، 75، 119، 151، 448، 466
شركة كاسا 155	شركة المستندات 127، 128	شركة هوندا 100، 202
شركة كاليستا فلوكهارت 101	شركة موتورولا 27، 156، 270،	شركة هيرتز 229
شركة كرايزلر 136، 137	332، 413، 416	شركة هيوز 44
شركة كروغر 155	شركة موريسون نودسون 182	شركة هيوليت باكارد 81، 128،
شركة كلوروكس 46	شركة ميتاغ 82، 83	154، 257، 270، 367، 423، 425
شركة كلير تشانيل 73	شركة ميترو آجيه 155	شركة وادي سيليكون 34، 54،
شركة كمارت 29، 155، 447، 448	شركة ميدويست إكسبريس 161	476، راجع أيضاً وادي سيليكون
شركة كوبر تاير أندربير 79، 83	شركة ميرابيليس 476	شركة الوادي - هيوليت باكارد 54
شركة كوداك 29، 72	شركة ميرك 80	شركة وورلد كوم 33، 91
شركة كوكاكولا 80	شركة ميركاتا دوت كوم 45	شركة وول - مارت 91، 95، 99،
شركة كولت تيلكوم غروب بليس 72	شركة ميريل لينش 73، 107، 352،	448
شركة كومباك (كومبيوتر) 29،	355، 363	شركة ويبفان دوت كوم 139،
42، 48، 49، 53، 72، 80، 102،	شركة نابيسكو 46	140
250، 270	شركة نايك 28، 102	شركة ويرلد كوم 98
شركة كومبيوتر أسوشييتس 28	شركة نستلة 32، 62	شركة ويستنغهاوس 29
شركة كومودور 70	شركة نورتيل نيتويركس 368،	شركة ويلسون سونسيني
شركة كوناغرا إنك 55	376	غودريتش وروزاتي 147
شركة كونيكزانت 423	شركة نورثرب - غرومر 78	شركة ويليام كوميونيكيشنز 91
شركة كويست 33، 91، 134	شركة نورثويست 99	شركة ويليامز أند كويست 134
	شركة نوفيل 29، 90، 102	شركة ياهو 12، 28، 50، 64، 70،
	شركة نوكيا 13، 27، 93، 94، 151،	72، 75، 113، 163، 401، 406،
		466

العائدات المتزايدة 166، 167	الصناديق الكبيرة 30	شركة يو إس إيرويز 82
عبارات بسيطة 305	الصناديق المشتركة 353، 354، 355	شركة يوناييتد 96، 97، 162، 386
عبور نهر ديلاوير 305	الصناعة 96	شركة يونيسيس 78
عجائز متخلفون 396	صناعة الخدمات المالية 352	شركة يونيليفر بليس 41، 62
عجلة التجديد 456، 457، 460، 483	الصناعة الفندقية 229	شطان جديدة بعيدة 384
العدالة (والمساواة) 307، 358	الصناعيون الثوريون 200	الشعور العام... 305
القدرة الجوهريّة 10	صياغة الاستراتيجية 396	شفرات جيليت ماك (3) 46
عدم الخوف 325	صياغة الاستراتيجيات الرقمية 116	شهادة الأيزو (9000) 58
عدم المرونة 92		شو (آرت) 357، 364
العرّاف الذاتي لنفسك 40		شواب (500) 358، 359، 360
العرفان بالجميل 14		شواب (تشارلز) 354، 355، 385، 388، 390، 392، 458 راجع
عروس فيرجن 402	الطاقات المتجددة 288	أيضاً شركة شواب (تشارلز)
العزل 322، 323	طاقة ساعية 147	شواب دوت كوم 363
عشرة أصناف أو أقل 144	الطاقة الشمسية 291، 295	شوابلاين (جهاز) 360
عشق الزبائن 355	الطاقة الكهروضوئية 289	شولتز (هوارد) 53، 221
العصا ترتفع مرة أخرى 72	طائرات (737) 161	شومبيتر 29
عصاة الشركة 237	الطائرات (777) 180	الشيء العظيم (الكبير) التالي 406، 252
العصا الغليظة 318	طائرة بوينغ (777) 147	الشيء الكبير الأخير 252
عصا المستثمرون 71	طائرة غلفستريم V5 484	شيد (ستيف) 357
عصر التقدم 26، 36، 49، 58، 436	طبيعة الكائنات الحية هي... 214	شيريف (جون) 339، 341
عصر التلفاز الفضائي 103	الطريق المتحدة 141	شيطان التفسخ 105
عصر الثروة 432	طوفان المعلومات 205	الشيفروليه (سيارة) 231، 324
عصر الثورة 25، 29، 35، 36، 40، 48، 49، 50، 58، 61، 65، 92، 93، 94، 105، 108، 184، 186، 197، 222، 327، 331، 384، 394، 407، 416، 427، 428، 439، 442، 459، 466، 478، 486	طوكيو 24، 202، 275، 321	شيفي لوميناس (سيارة) 227
	طيران غير مفتوح 178	شيكاجو 229
	عاجل غير آجل 101	صبر أيوب (عليه السلام) 331
	عالم أمواج البث 134	صحن الخزف الصيني 35
العصر الرقمي 270	عالم التطور الحياتي 26	صحيفة وول ستريت 345، 347، 446، 470
عصر الشبكة العالمية 30	العالم الثالث 31، 334	صعوبة التسجيل 113
عصر الشركات التجريبية 468	العالم الثوري 240	الصفحات الزرقاء 266
العصر الصناعي (الصناعة) 13، 23، 40، 479	عالم سريع التغير 185	صفحة ابن غروسمان - أندرو 258
عصر الفرص 65	العالم ما بعد الصناعي 14	
عصر الكمبيوتر 233	العالم نظام... 211	
عصر ما بعد الكمبيوتر 232	العائدات 78	
	العائدات على التجديد 438	

عصر النصائح 354	عندنا في ألمانيا فلسفة مختلفة...	فارماسيا 89
عصر النهضة 23	428	فاريل (جيمس) 426
عصر النور 23		فاستيكنس 424
العقد 168	غابات بنسلفانيا الغربية 257	الفاعلية 126
العقود الآجلة 337	غاربي 229	فانز أند إيرووكس 28
علامة AOL 44	غالوب 38، 94	فايبر 137
علامة أميركاويست 178	غاليليه 215	فايفر (إيكهارد) 49، 72
العلامة التجارية 117، 133	غاندي (المهاتما) 58	فتح مغاليق 80
علامة تي دبليو إيه 178	غاندي (مهندس) 245	فجوة تجديد 43
علامة كونتيننتال 178	غرائز ميكيافيللي 331	فرانكل (فيكتور) 394
علامة نورثويست 178	غربة كل الأحداث... 232	فرانكو (كارول) 16
العِلْمُ الكبير 64	غروس (بيل) 16، 198، 459، 460، 464، 467	الفرص 306
العلماء، العمال 484		الفرص الثورية 320
العلماء المسوّقون 64	غروسمان (تدبجر) 312	الفرعون المتردد 306
على وشك أن تتفجر في السوق... 220	غروسمان (ديفيد) 16، 249، 251، 252، 253، 255، 256، 257، 261، 263، 264، 266، 268، 296، 300، 302، 318، 320	فرنسا 69
عليك أن تبقي على تركيز انتباهك... 290	غروف (آندي) 52	فريسيرف = شركة فريسيرف
عليك أن تنسى المستقبل 194	غرين (جودسن) 390	فشل الشوق 165
عليك بريادة الثورة 486	غرين (جون) 389	فشل الشركات 197
عمال جنرال موتورز 413	غرينيتش 216	فصد الدم من الحجر 76
العمال ذوي الياقات الزرقاء 439	غلوبال كروسينغ 33	فضاء الأفكار 451، 465
عمال سيرز 413	غلوبال نيت إيكستشينج 155	فقط ما يكفي لما يكفي 318
عمال المعرفة 207	غوتو دوت كوم 198	فكرة 128
العمل الراديكالي 427	غورباتشيف 313	الفلاح في عصر الثورة 37
عمليات الإدارة 440، 452	غولدواين (سامويل) 196	فلسفة مختلفة 428
عمليات إعادة شراء أسهم شركات مؤشر ستاندرد أند بور (500) 81، 82	غيتس (بيل) 37، 49، 52، 176، 250، 251، 261، 405	الفنادق فيها دائماً طعام فاخر 225
العمليات الجوهرية 134	غيدانت كوربوريشن 174	الفنانون 220
عميان بنفس الطريقة 206	غيرشتنز (لو) 250، 257، 258، 312، 313، 316	الفوّار 421
عهد الإيكسيل 209	غير مخترع هنا 374	فوجي 9
العولمة 10	غيفمور دوت أورغ 142	فودافون 34
العولمة ضد القبلية 61	غيفينشي 184	الفورد كونتور 420
عند البحث فتش عن الاتجاهات التي تبخس حقها 208		فورشن (براندس) 84، 481
		فوكوياما (فرانسيس) 36
		فولبي (ميكائيل أنجلو (مايك))
		367، 368، 376
		الفولفو (سيارات) 311

- فونيكس 178
 فويا - جو (سيارة) 202
 في أي الأعمال نحن؟ 223
 في عشق الزبائن 355
 في كل سنة يرفع المستثمرون
 العصا 71
 الفياغارا (حبوب) 204
 فيتون 183
 فيث بوبكورن 213
 فيديكس 47
 فيديليتي 43
 الفئران الصغيرة الوجلة 419
 فيرجن 16، 24، 388، 389، 390،
 394، 399، 400، 402، 415، 417،
 420، 422
 فيرجن أتلانتيك = شركة فيرجن
 أتلانتيك
 فيرجن دايريكس 420
 فيرجن واحد 138
 فيفي مدينة 32
 فيلبس دودج 83
 فيلكرو 452
 فيليب موريس 84
 فيليبس 269
 الفيليبين 420
 فيندر (مايك) 16
 قاعدة التصميم الأولى... 384
 قاعدة المكافحين من أجل التغيير
 58
 قاموس ويبستر وليدج 247، 304
 قانون برادي 245
 القانون شيء جيد جداً... 241
 قبائل داكوتا 102
 قدسية البقرة ضمن سوني 273
 قصر بكنجهام 245
 قضية براون ضد مجلس التعليم
 في توبیکا 245
 قضية حق 304
 قضية عامة 155
 قضية عظيمة... 295
 القفز إلى موقع الشبكة العالمية
 359
 قل كلاماً بنّاء ولا تنتقد 306
 قنابل بيانية 305
 قهوة (ستاربكس) 32، 46
 قواعد التحادث 234
 قواعد تصميم (التجديد)
 (الرايديكالي) 315، 381، 435،
 456
 قوانين العلاقة الحركية 144
 قيصر الشبكة العالمية 256
 القيمة الاقتصادية مضافة 71
 القيمة المتوقعة 418
 كاتيرا 182
 الكاديلاك (سيارات) 182، 183
 كاردينالات أي بي إم 318
 كارز دايريكس دوت كوم 198
 كارول برون (ليندا) 245
 كاسباروف (غاري) 263، 268
 الكافرون بالتجديد 456
 الكافرون بتقاليد الصناعة... 221،
 227
 كاليفورنيا 140، 157، 216، 346
 كامري 202
 كان لعبة حلوة لي 271
 كانافينو (جيم) 256
 كانت حملة مرهقة جداً... 291
 كثير من الشركات التجريبية لم
 تؤت ثمارها 467
 الكذبات الصغيرة 106، 308، 485
 كرافتسمان 119
 كراكن (إيدماك) 308
 كرت السكازي 157
 كرغ 183
 كروسوايل (ديفيد) 15
 كريستيان ديور 184
 كريسيندو كوميونيكيشنز 371
 كعك أوريو المضاعف 46
 الكفاءات الذاتية 132
 الكفاح من أجل التغيير 456، 462،
 485
 كل شيء أو لا شيء 320
 كل شيء غير مختلف لا يكون
 استراتيجياً 124
 كلارك (جيم) 9، 16، 308، 395
 كلوسفيتس (كرل فون) 175
 كليات إدارة الأعمال 114
 كليمونز (ليندا) 342، 343
 كلية إدارة أعمال (عن طريق
 الشبكة العالمية) 112، 115
 كلية لندن لإدارة الأعمال 9، 10،
 117
 كلية ميشيجان 117
 كلية نورثويست 117
 كلية هارفارد لإدارة الأعمال 11،
 117
 كلية وورتون لإدارة الأعمال 117،
 431
 كن عراف نفسك 191
 كن كافرأ بتقاليد الصناعة 200،
 221
 كن مدمناً على الجدة 200
 كنت خارجاً على الجميع 275
 كنساس 245
 الكنيسة الكاثوليكية 215

إيديولوجية... 302	كيف يمكننا أن نوقظ هذه	الكهروضوئية 291
لآبسايد (تشامبرز) 375	الشركة من سباتها 258	كوالكوم 80
لازاروس 77	كيفية البدء بالعصيان 300	كوتاراجي (كين) 16، 270، 271،
لاعب يخالف الألعاب 350	كيللي (فلورانس) 245	272، 274، 275، 276، 277، 278،
اللاعبون التقليديون 133	كيلوغ 62	280، 283، 296، 300، 304، 313،
لانكوم 120، 121	كين كوتاراجي: عالم سوني	317، 321
لائحة فورشن 250	الرقمي 269	كوتسميث دوت كوم 106
اللبنه الجديدة 436	كينج (مارتن لوثر) 245	كوداك = شركة كوداك
اللبنه القديمة 436	كينجز رود 216	كوداك ضد فوجي 9
لتقم بتثبيته لولبياً، هيا بنا نفعل	الكينونة 198	كوستكو 448
ذلك 417	كيه بي تويز 29	كوفاسيفيتش (ريتشارد) 232
لجان التعويضات 88	لا تبدأ بالمشاريع الكبيرة، بل...	كوكاكولا (ضد بيبسي) 9، 62،
لحظتك الكبرى قد لا يمكن	282	72
التخطيط لها 315	لا تتفوق أي شركة عن توقعاتها	كولوويه (إيلي) 203
لستم جميعاً مجانين 310	385	الكوليسترول 42
للصوص أعداء المجتمع 105	لا تجمد... 265	الكومبيوتر بامبايلوت 173
لعل الشجاعة هي الميزة الأهم	لا تحظى توافه الأمور بشيء	الكومبيوتر ديب بلو = ديب بلو
بين كل الميزات 325	من... 46	الكومبيوتر الشخصي 322
لغة الجافا 254، 266، 405	لا تستطيع أن تضع البرق في	كوميدي سينترال 103
لغة جيني 405	زجاجة... 440، 439	كونان أوبريان 175
لقد انتهى عهد التقدم 23	لا تصنع ولا تنتشر 352	كونستام (آبي) 253، 254
لقد وصل المستقبل... 210	لا تطل بيانك 306	الكونغرس 178، 245
لكل شخص نظرتة 198	لا تفرط في إعطاء الوعود 320	كويكر اوتس 90
لم أعد أسير التاريخ... 65	لا تكف عن التساؤل لماذا 227	كي (الآن) 16، 199، 224
لم أعد جندي مشاة... 66	لا تمارس فيه العمل اليوم 207	كيتشن (لويز) 339، 340، 341،
لم أعد عبداً في بيروقراطية لا	لا توجد شركات ممتازة 334	342، 402
وجه لها... 66	لا توجد غمائمات 265	كيزن 39
لم أكن أقول إن النفط عملاً ميتاً،	لا توجد مسليات أثناء الطيران	كيس هوائي 303
ولكن... 288	98	كيف 39
لم نخسر بيل 267	لا يختلط الزيت بالماء 479	كيف نشير شعور زبائننا؟ 145
لم يعد هناك أرامل ویتامی 73	لا يعرفون إلى الشبع سبباً 69	كيف نجعل العجلة تدور بسرعة
لم يعد هناك زبائن أغبياء 143	لا يغتنم الناس فرصة ما لأنهم...	أكبر 457، 463
لم يكن احتلال موقع متميز... 28	216	كيف نصل إلى الزبائن؟ 140
لماذا 227	لا يكفي أن تكون لديك	كيف نكسب مالاً؟ 223
لماذا «أكثر من البقية الباقية منا»		كيف يمكن للثورة أن تبدأ
228		بالملكية... 244

يقتنص غاري هاميل سِير الزمن بتقييم غير محدود للمواضيع التي تواجهها الشركات في كل أنحاء العالم كي تلحق بركب الاقتصاد الجديد.

— السير ريتشارد برانسون

رئيس مجلس إدارة مجموعة فيرجن

الثوريون في الاقتصاد الجديد هم أولئك القادة والشركات الراغبون في تغيير استراتيجياتهم التي قادتهم ذات يوم إلى العظْمَة. صورة التجديد الراديكالي البسيطة الواضحة القوية التي قدمها غاري هاميل تفتح عين كل عمل.

— ميشيل ديل، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، ديل

يأسر غاري هاميل بيئة العمل التنافسية الجديدة، بيئة تذوب الأحلام فيها بالحقيقة. كتاب «ريادة الثورة» سوف يلهم التجديد على كل مستوياته ويمزج بين الفرص والبصيرة لكي يكافئ التفكير الثوري بطرق جديدة أكبر.

— آرثر م بلانك، الرئيس والمدير التنفيذي، هوم ديوت

نحن، كعمولين للمشاريع المخاطرة، نحب أن نمول أسراباً من الشركات الناشئة التي تخرج الحشو من الشركات القائمة، ولذلك ضع هذا الكتاب جانبك. والآن ابتعد ببطء عن الطاولة... لأنك أنت وشركتك إذا وضعت مبادئ هاميل الثورية موضع التنفيذ، فإن من الصعوبة بمكان على إحدى الشركات الناشئة أن تأخذ شركتك على حين غرة.

— ستيف ت. جيرفستون، المدير العام، دراير فيشر جيرفستون

موضوع الكتاب: إدارة الأعمال/التجديد

موقعنا على الانترنت:

<http://www.obeikanbooks.com>